



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

JOSÉ LEANDRO CÂNDIDO

**ELEMENTOS DE INTEGRAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO: um estudo no IFPE, com foco nas ações do
Campus Afogados da Ingazeira.**

Sousa-PB

2016



JOSÉ LEANDRO CÂNDIDO

**ELEMENTOS DE INTEGRAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO: um estudo no IFPE, com foco nas ações do
Campus Afogados da Ingazeira.**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande, sob a forma de relatório técnico, como parte das exigências do Programa de Pós Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa.

Sousa-PB

2016

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL
CAMPUS SOUSA/CCJS/UFCG**

DIS
C217e

Cândido, José Leandro.

Elementos de integração do planejamento estratégico: um estudo no IFPE, com foco nas ações do campus Afogados da Ingazeira / José Leandro Cândido. - Sousa, 2016.

159 fls.: il. color.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2016.

" Orientadora: Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa.".

Referências.

1. Planejamento Estratégico. 2. Plano de Desenvolvimento Institucional. 3. Instrumento de Gestão. 4. Elementos críticos. I. Barbosa, Maria de Fátima Nóbrega. II. Título.

UFCG/CCJS

CDU 65.012.2(813.4)

JOSÉ LEANDRO CÂNDIDO

**ELEMENTOS DE INTEGRAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um
estudo no IFPE com foco nas ações do Campus Afogados da Ingazeira**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande sob a forma de relatório técnico, como parte das exigências do Programa de Pós Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Aprovado em: 29/08/2016

Banca:

Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

Orientadora

UFCG/CCJS/PROFIAP

Thaiseany de Freitas Rêgo

Dra. Thaiseany de Freitas Rêgo

Membro Externo

UFERSA

Marceleide Maria Macêdo Pedernêgas

Dra. Marcelaide Maria Macêdo Pedernêgas

Membro Interno

UFCG/CCJS/PROFIAP

Dedico este trabalho à minha esposa, Damiana, e ao meu filho, Davi Henrique, que tiveram de abrir mão de minha presença, em muitas ocasiões. Que o futuro possa retribuir este sacrifício de vocês.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, saúde e disposição necessárias para alcançar mais esta conquista.

À minha orientadora, Professora Maria de Fátima Nóbrega Barbosa, pelo encaminhamento do trabalho, auxílio e compreensão durante a caminhada.

Aos professores Ribamar e Edjane Dias, pela coordenação e empenho dedicados para ofertar este curso, que muito representa para a formação *strictu sensu* no Interior. Sem esta oportunidade, certamente não teria perspectiva de concluir um mestrado, num futuro próximo.

Aos colegas, pelo companheirismo e auxílio, nos mais diversos aspectos. As forças e fraquezas da turma são equilibradas pela vívida interação e predisposição em se ajudar.

Ao IFPE, em especial ao Márcio Tenório, por ter autorizado a realização da pesquisa no Campus Afogados da Ingazeira, e aos colegas de trabalho, que se dispuseram a contribuir como participantes da pesquisa.

Aos meus pais, pelos valores transmitidos e pelo incentivo que deram para o estudo.

A toda a minha família e amigos, pela força durante esta jornada.

“Planeje seu trabalho para hoje e todos os dias, em seguida, trabalhe o seu plano.”

(Margaret Thatcher)

RESUMO

O planejamento estratégico está sendo adotado por instituições públicas, de maneira muito bem sucedida. Nas Instituições de Ensino Superior (IES), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) tem-se consolidado como instrumento de planejamento estratégico, porém, muitas vezes, representa apenas o cumprimento de uma formalidade institucional, sem maiores preocupações com os benefícios que pode proporcionar, quando adotado como instrumento de gestão. Neste contexto, o presente trabalho concentra-se em analisar o planejamento estratégico no âmbito das Instituições de Ensino Superior, buscando identificar elementos críticos para sua integração com as ações realizadas. Por meio de estudo de caso, observou-se a influência dos elementos críticos para a integração entre o planejamento estratégico institucional do IFPE, e as ações realizadas no âmbito do Campus Afogados da Ingazeira. Para a compreensão do fenômeno no âmbito das IES, recorreu-se à pesquisa bibliográfica como ferramenta útil para explorar o conhecimento científico existente acerca do tema e analisar quais elementos são considerados relevantes no processo de implementação do plano. Quando se abordou a esfera institucional do IFPE, utilizou-se das pesquisas documental e de campo, por meio da análise do PDI, do Plano de Ação do Campus Afogados da Ingazeira e da aplicação de entrevistas semiestruturadas, para assimilar a relação das ações do dia a dia com os instrumentos de planejamento. Após a análise dos elementos críticos e sua relação com a integração das ações do Campus Afogados da Ingazeira ao planejamento estratégico da Instituição, os principais resultados da pesquisa apontam que o planejamento estratégico ainda não é efetivamente utilizado como instrumento de gestão de maneira sistemática. Os responsáveis pela execução das ações que atingiriam os objetivos nele determinados não percebem a presença do planejamento como um legítimo norteador das ações cotidianas. A proposta de ação, para iniciar o ciclo de aperfeiçoamento contínuo de integração entre o planejamento estratégico e as ações regulares, concentra-se em torno do envolvimento da gestão ao adotar o planejamento estratégico como instrumento de gestão; designação de líderes para facilitar o processo de elaboração, acompanhamento e avaliação do plano com a articulação de Reitoria e Campi, e promoção do planejamento participativo. As demais soluções surgiriam em consequência destas ações, à medida que o processo fosse sendo aperfeiçoado pelos novos ciclos de aprendizagem, promovidos pelo seu acompanhamento e revisão.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Plano de Desenvolvimento Institucional. Instrumento de Gestão. Elementos Críticos.

ABSTRACT

Strategic planning is being adopted by public institutions in a very successful way. In Higher Education Institutions (IES), the Institutional Development Plan (PDI) has been consolidated as a strategic planning tool, however, often it is worked out just for the fulfillment of an institutional formality, with no major concerns with the benefits it can provide when adopted as a management tool. In this context, this paper focuses on analyzing the strategic planning in the context of Higher Education Institutions to identify critical elements for its integration with the actions which are taken. Through case study, it was observed the influence of the critical elements for the integration between the IFPE's Institutional Strategic Planning, and the actions carried out under the Campus Afogados da Ingazeira. To understand the phenomenon within the IES, it was used the literature as a useful tool to explore the existing scientific knowledge on the subject and to analyze which elements are considered relevant in terms of the implementation process. When it approached the institutional sphere of IFPE, we used the documentary and field research, by analyzing the PDI, the Campus Afogados da Ingazeira's Action Plan and application of semi-structured interviews to assimilate the ratio of day by day shares with the planning tools. After the analysis of the critical elements and its relation to the integration of Campus Afogados da Ingazeira's shares with the strategic planning of the institution, the main results of the research show that strategic planning is not effectively used as systematically management tool. The responsible for the implementation of actions that would achieve the objectives it determined not realize the presence of planning as a legitimate guiding of daily actions. The proposed action to start the continuous improvement cycle of integration between the strategic planning and regular actions, focuses around the involvement of management to adopt strategic planning as a management tool; designation of leaders to facilitate the process of developing, monitoring and evaluation plan with the articulation of Rectory and Campi, and promoting participatory planning. The other solutions would arise as a result of these actions, as the process was being improved by new cycles of learning promoted by its monitoring and review.

Keywords: Strategic planning; Institutional Development Plan; Management Tool; Critical elements;

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fases do processo de planejamento tradicional	24
Quadro 2 - Estágios da elaboração e implementação do planejamento	26
Quadro 3 - Modelos de planejamento estratégico	38
Quadro 4 - Dificuldades para implantação do planejamento estratégico (CEFET-MG).....	43
Quadro 5 - Publicações relevantes para a pesquisa.....	89
Quadro 6 - Elementos que influenciam o Planejamento Estratégico, em IFES	92
Quadro 7 - Elementos críticos e respectivos aspectos de análise.....	96
Quadro 8 - Análise SWOT	103
Quadro 9 - Indicadores de desempenho	106
Quadro 10 - Principais resultados da pesquisa.....	133
Quadro 11 - Proposta de melhorias para o PDI.....	137

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Grau de escolaridade dos participantes	110
Gráfico 2 - Sistemas de informação na Gestão e Tomada de Decisão	114
Gráfico 3 - Relação conhecimento existente x falta de capacitação.....	116
Gráfico 4 - Instrumentos, Parâmetros e Indicadores para acompanhamento	118
Gráfico 5 - Interesse em participar do Planejamento	123
Gráfico 6 - Escolha dos cargos: Meritocracia x Política	128
Gráfico 7 - Percepção sobre a presença da liderança no Planejamento.....	130

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Nuvem de palavras: Missão da Instituição	125
--	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Critérios para categorização dos temas/elementos	94
Tabela 2 - Aplicação: Pontuação e Pontuação proporcional	94
Tabela 3 - Pontuação dos elementos críticos	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEFET-MG	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CONSUP	Conselho Superior
CUn	Conselho Universitário
FORPLAD	Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IFPE	Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Pernambuco
MEC	Ministério da Educação
MPEII	Modelo de Planejamento Estratégico Institucional Integrado
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDU	Plano de Desenvolvimento das Unidades Acadêmicas
PE	Planejamento Estratégico
PGD	Programa de Gestão Estratégica
PGE	Programa de Gestão Estratégica
PPI	Plano Pedagógico Institucional
PPPI	Projeto Político Pedagógico Institucional
PROIFPE	Programa de Acesso Permanência e Êxito do IFPE
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UnB	Universidade de Brasília
UNIPAMPA	Universidade Federal do PAMPA

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	16
1.1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1.1. Problema de Pesquisa	18
1.1.2. Objetivos.....	18
1.1.3. Justificativa.....	19
1.1.4. Estrutura do trabalho	20
CAPÍTULO 2	22
2.1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1.1. Planejamento	22
2.1.2. Planejamento Estratégico	24
2.1.3. Planejamento Estratégico em Instituições Públicas.....	28
2.1.3.1. Limitações ao PE no Setor Público	30
2.1.3.2. Vantagens do PE no Setor Público	30
2.1.4. Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior	32
2.1.4.1. O caso da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	39
2.1.4.2. O Caso do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET/MG).....	42
2.1.4.3. O caso da Universidade de Brasília (UnB).....	45
2.1.4.4. O caso da Universidade Federal do PAMPA (UNIPAMPA)	47
2.1.4.5. O caso da Universidade Federal de Alagoas - UFAL.....	49
2.1.4.6. O caso da Universidade Federal de Goiás (UFG)	51
2.1.4.7. O caso da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	54
2.1.4.8. Modelos de Planejamento Estratégico e o caso das IFES	57
2.1.5. Integração das ações ao planejamento.....	58
2.1.5.1. Sistema de informação.....	61
2.1.5.2. <i>Know-how</i> para trabalhar com o Planejamento Estratégico	63
2.1.5.3. Acompanhamento e Avaliação.....	64
2.1.5.4. Cultura organizacional.....	66
2.1.5.5. Participação no Planejamento Estratégico.....	67
2.1.5.6. Natureza da organização.....	69
2.1.5.7. Estrutura organizacional	72

2.1.5.8. Questões políticas	73
2.1.5.9. Presença da liderança.....	75
2.1.5.10. Adoção do PE como instrumento de gestão	76
2.1.5.11. Definição de parâmetros para medição dos resultados	78
2.1.5.12. Processos	80
2.1.5.13. Comunicação	81
2.1.5.14. Manutenção de equipe permanente voltada ao Planejamento Estratégico	82
2.1.5.15. Análise e alinhamento ambiental	84
2.1.5.16. Articulação entre Planejamento Estratégico e Orçamento	85
2.1.5.17. Definição clara das atribuições	86
2.2. METODOLOGIA.....	87
2.2.1. Método.....	87
2.2.2. Tipo de Pesquisa	87
2.2.3. Instrumento de coleta de dados	88
2.2.4. Tratamento dos dados	91
2.2.5. Sujeitos da pesquisa.....	92
2.2.6. Dimensões e Aspectos de Análise	92
2.2.7. Cuidados Éticos da Pesquisa	97
CAPÍTULO 3	99
3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	99
3.1. O IFPE	99
3.2. O Campus Afogados da Ingazeira	100
3.3. Planejamento no IFPE	101
3.3.1. Plano de Desenvolvimento Institucional	102
3.3.2. Projeto Político Pedagógico Institucional	108
3.3.3. Plano de Ação	109
3.4. Perfil dos entrevistados.....	110
3.5. Resultado das questões gerais.....	111
3.6. Elementos críticos para implementação do PE	112
3.6.1. Sistema de Informação	112
3.6.2. <i>Know-how</i> para trabalhar com o Planejamento Estratégico	116
3.6.3. Acompanhamento e Avaliação.....	117
3.6.4. Cultura Organizacional	119

3.6.5. Participação no Planejamento Estratégico.....	121
3.6.6. Natureza da Organização.....	124
3.6.7. Estrutura Organizacional	126
3.6.8. Questões Políticas.....	127
3.6.9. Presença da liderança.....	129
3.6.10. Adoção do PE como instrumento de gestão	131
 CAPÍTULO 4	 136
4.1. DESCRIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO	136
4.2. CONSIDERAÇÕES FINAIS	141
 5. REFERÊNCIAS	 145

CAPÍTULO 1

1.1. INTRODUÇÃO

O termo “planejamento” é utilizado intuitivamente por pessoas há, praticamente, todo instante. “A forma mais simples de se definir planejamento é dizer que se deve **pensar antes de agir**” (PALUDO e PROCOPIUCK, 2014, p. 14, grifo do autor). Todavia, nem sempre essa forma intuitiva de planejar pode ser aplicada, em virtude de o ato de planejar envolver tanto situações simples quanto complexas.

Nas organizações, por exemplo, planejar não é tão simples assim, pois, geralmente, envolve um grande número de interessados, que precisam ser compreendidos, contemplados e envolvidos, para articular diversos recursos da mesma organização em torno de um objetivo comum. Para Oliveira (2014), o planejamento é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de recursos pela empresa.

Em um ambiente de mutações constantes e com alto grau de interação entre os fatores internos da organização e fatores externos do ambiente, o planejamento estratégico tem ganhado destaque em relação ao planejamento tradicional. Ele busca uma interação empresa/ambiente, que proporciona o entendimento e posicionamento proativo da empresa, com ênfase na identificação de soluções dos problemas relacionados com os ambientes externo e interno das organizações, trazendo uma preocupação maior com as novas tendências, discontinuidades e surpresas (PEREIRA, 1998; FALQUETO, 2012; MÜLLER, 2003).

Paludo e Procopiuck (2014) caracterizam o planejamento estratégico por sua capacidade de adaptar a organização a um ambiente mutável, orientá-la para o futuro, ser compreensivo/sistêmico, ser um processo de construção de consenso, proporcionar aprendizagem organizacional e contribuir para maior eficiência, eficácia e efetividade das ações da organização.

Este instrumento foi, inicialmente, desenvolvido para empresas do setor privado e vem sendo adotado por instituições públicas, de maneira muito bem sucedida. Todavia, cabe salientar que há necessidade de se fazer as respectivas adaptações às especificidades desta realidade, pois não existe uma maneira universal de planejamento, ou receitas prontas que dão certo em qualquer situação (PEREIRA, 1998; GIACOBBO, 1997; BRYSON, 1988; PALUDO

e PROCOPIUCK, 2014). Quando se trata de Instituições de Ensino Superior, as especificidades existentes são ampliadas pelas peculiaridades de suas características e cultura organizacional.

Em grande parte das Instituições de Ensino Superior, o instrumento que se tem consolidado como planejamento estratégico é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (FALQUETO, 2012). Apesar de ser desenvolvido de acordo com as regulamentações do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), durante o presente trabalho, o PDI não é analisado como um simples documento que visa atender às normas vigentes, mas efetivamente como um instrumento de gestão cujos objetivos, estratégias, ações e planos de trabalho devem efetivamente atuar como guia das atitudes e ações da instituição.

Muitas vezes, o planejamento, nessas organizações, representa apenas o cumprimento de uma formalidade institucional, sem maiores preocupações com os benefícios que pode proporcionar, quando adotado como instrumento de gestão (ESTRADA, 2001; SANTOS, 2009; BAENA, 2012). A preocupação de diversos pesquisadores em buscar entender este processo de planejamento, bem como as peculiaridades de sua aplicação no âmbito das Instituições de Ensino Superior, tem crescido significativamente nos últimos anos. Entretanto, ainda existem poucos trabalhos abordando as peculiaridades da integração entre planejamento estratégico e as ações desenvolvidas, necessária para possibilitar sua implementação.

Para consolidação do PDI como plano estratégico, é necessário que ele vá além do cumprimento das normas vigentes, tornando-se um norteador das ações e decisões tomadas no dia a dia. Dessa forma, analisou-se o planejamento estratégico no âmbito das Instituições de Ensino Superior, buscando identificar elementos críticos para sua integração com as ações realizadas.

Além da exploração do tema na literatura existente por meio da pesquisa bibliográfica, observou-se o caso específico do IFPE, com foco nas ações do Campus Afogados da Ingazeira, expondo o processo, de maneira a apresentar diagnóstico e sugestões que possam proporcionar o seu aperfeiçoamento na instituição estudada e reflexamente contribuir para melhorias em instituições similares.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, de Pernambuco (IFPE) é uma Instituição especializada na oferta de Educação Profissional e Tecnológica, nas diferentes modalidades de ensino, podendo disponibilizar Educação Profissional Técnica de Nível Médio (Cursos Integrados Regulares, PROEJA e Subsequentes); Cursos de Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores; Educação Superior: Cursos Superiores de Tecnologia, Cursos de Licenciatura, Cursos de Bacharelado, Cursos de Pós-Graduação *lato sensu* de

Aperfeiçoamento e Especialização e Cursos de Pós-Graduação *stricto sensu* de Mestrado e Doutorado (IFPE, 2015). Portanto, deve elaborar e atualizar o PDI regularmente, em atendimento às exigências do SINAES.

1.1.1. Problema de Pesquisa

O PDI tem sido utilizado em grande parte das IES como instrumento de planejamento estratégico (FALQUETO, 2012), todavia, muitas vezes, o planejamento, nessas organizações, representa apenas o cumprimento de uma formalidade institucional, sem maiores preocupações com os benefícios que pode proporcionar, quando adotado como instrumento de gestão capaz de nortear suas ações cotidianas (BAENA, 2012; SANTOS, 2009; ESTRADA, 2001).

Considerando a existência de aspectos facilitadores e limitadores do desenvolvimento e implementação do planejamento no âmbito destas instituições (DIAS *et al.*, 2006) e sua interferência na conexão entre o planejamento estratégico e as ações implementadas no âmbito organizacional, o presente trabalho adotou como estudo de caso o IFPE, com foco em ações do Campus Afogados da Ingazeira, indagando-se a respeito da problemática: "Qual a influência dos elementos críticos para integração entre o planejamento estratégico institucional e as ações realizadas no âmbito do Campus Afogados da Ingazeira?"

1.1.2. Objetivos

Objetivo Geral:

- Analisar a influência dos elementos críticos para a integração entre o planejamento estratégico institucional e as ações realizadas no âmbito do Campus Afogados da Ingazeira.

Objetivos específicos

- Identificar os principais elementos críticos para implementação do planejamento estratégico, com foco em Instituições Federais de Ensino Superior.
- Identificar o perfil dos responsáveis pela implementação do planejamento estratégico no IFPE, Campus Afogados da Ingazeira;

- Verificar a presença dos elementos críticos para a integração das ações do Campus Afogados da Ingazeira ao planejamento estratégico da Instituição.
- Examinar a relação entre os elementos críticos para implementação do planejamento estratégico em Instituições de Ensino Superior e os elementos destacados no caso do Campus Afogados da Ingazeira.

1.1.3. Justificativa

O planejamento estratégico é um instrumento indispensável para nortear o caminho a ser percorrido por uma organização. Além de ser uma ferramenta que permite aos diversos colaboradores conhecer qual é o destino almejado pela organização, tem a capacidade de proporcionar a integração necessária para a convergência de esforços em um sentido único, evitando o desperdício de recursos e maximizando o alcance de resultados.

Apesar dos claros benefícios encontrados em um planejamento estratégico bem delineado, a literatura aponta que as maiores dificuldades são encontradas no momento da implementação, e não na elaboração do plano. Nas IES, observa-se que, muitas vezes, o planejamento estratégico é adotado para cumprimento de uma formalidade institucional, devido à necessidade de credenciamento dos cursos superiores junto ao Ministério da Educação (MEC), ficando prejudicada a característica gerencial desse planejamento.

Mesmo naqueles casos em que há interesse em implementar o planejamento estratégico, são encontradas inúmeras resistências, devido a diversos fatores, que vão desde a própria natureza da organização universitária até a cultura predominante, geralmente resistente ao planejamento estratégico por inúmeros fatores, dentre os quais se pode mencionar a crença na estabilidade da instituição e sua relativa invulnerabilidade às mudanças ambientais.

Diante do exposto e da escassa abordagem do assunto na literatura sob a perspectiva apresentada no presente trabalho, surgiu a necessidade de investigar quais são os elementos críticos que podem influenciar na integração entre o planejamento estratégico e as ações necessárias para sua efetiva implementação.

O presente estudo mostra-se relevante para o autor, ao contribuir para seu crescimento pessoal e profissional, tendo em vista a atual necessidade de pessoas capacitadas nessa área. Também contribuirá para agregar mais detalhes às informações já encontradas na literatura, considerando a perspectiva sob a qual o assunto será abordado.

É imprescindível demonstrar também os benefícios que o presente trabalho pode proporcionar para a instituição pesquisada, de forma mais imediata, e também para as demais instituições da mesma natureza, ao produzir conhecimento para que o processo de planejamento estratégico possa ser aperfeiçoado.

1.1.4. Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em quatro capítulos: (I) introdução, (II) fundamentação teórica e metodologia, (III) diagnóstico organizacional, (IV) descrição do plano de ação e considerações finais.

Na introdução são apresentados os elementos básicos, para compreender o problema e objetivos da pesquisa, bem como sua relevância.

A fundamentação teórica busca subsídios na literatura, para auxiliar na compreensão e solução da problemática apresentada, bem como o alcance de objetivos propostos. Em revisão à literatura, é possível perceber componentes fundamentais do planejamento estratégico, bem como sua contextualização ao ambiente complexo das IES, elencando elementos críticos para sua integração às ações institucionais de execução. Para tanto, foram abordados estudos sobre o planejamento estratégico no setor público, realçando as especificidades das IES e estudos de caso encontrados na literatura.

No tocante à metodologia, procurou-se realçar qual o caminho escolhido para alcançar os objetivos estabelecidos, fundamentando o desenvolvimento do conhecimento sistemático e científico.

Na sessão de diagnóstico organizacional, são apresentadas as especificidades do planejamento estratégico adotado pelo IFPE, bem como foram elencados os principais elementos críticos para a integração do planejamento estratégico às ações que proporcionam sua implementação. Ademais, é exposto como esses elementos são encontrados e afetam a integração das ações desenvolvidas no Campus Afogados da Ingazeira, em relação ao planejamento estratégico institucional.

A descrição do plano de ação, por sua vez, apresenta propostas para intervenção na realidade estudada, com a finalidade de contribuir para o aperfeiçoamento do planejamento estratégico, por meio da adoção de possíveis medidas que têm potencial para apresentar benefícios, a curto prazo, assim como fomentar a melhoria contínua do processo, à medida que for sendo aperfeiçoado pelos novos ciclos de aprendizagem promovidos pelo seu acompanhamento e revisão.

As considerações finais apresentam a consolidação dos resultados da pesquisa e últimas ponderações acerca do assunto, bem como recomendações para a instituição pesquisada, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

CAPÍTULO 2

2.1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta sessão proporciona uma visão geral acerca do planejamento. Inicialmente, abordou-se o planejamento em si, depois o planejamento estratégico (PE), seguido do PE, aplicado ao setor público, e o PE, no âmbito de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

O conhecimento gerado pelos pesquisadores, ao longo dos anos, foi fundamental para subsidiar este trabalho, proporcionando aos leitores uma visão geral do tema abordado e facilitando a compreensão da discussão e análise dos resultados apresentados na sequência.

Por meio de estudos de caso encontrados na literatura, foi possível, não apenas melhorar a compreensão acerca de como o planejamento estratégico está sendo visto pelas IFES, mas destacar elementos críticos que são, notoriamente, realçados na literatura como fundamentais para a integração das ações ao planejamento estratégico.

2.1.1. Planejamento

O termo “planejamento” é conhecido por todos e dispensa maiores apresentações do seu significado. É utilizado, intuitivamente, por pessoas há praticamente todo instante em sua vida pessoal. Realizar o planejamento familiar; planejar aquela viagem de férias, ou a compra de um imóvel ou veículo, não se mostra tão complexo, sendo necessário dedicar apenas um pequeno tempo, ter força de vontade e disciplina para materializar seus objetivos. “A forma mais simples de se definir planejamento é dizer que se deve **pensar antes de agir**” (PALUDO e PROCOPIUCK, 2014, p. 14, grifo do autor).

Nas organizações, esse processo não é tão simples assim, pois geralmente envolve um número maior de interessados, que precisam ser compreendidos e contemplados, a exemplo de clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros, investidores, etc. Atender a esse conjunto de interessados e conseguir reunir diversas pessoas da mesma organização em torno de um objetivo comum é um verdadeiro desafio para as instituições.

O planejamento deve ser o ponto de partida de qualquer gestor, para alcançar uma visão de futuro, pois possibilita delinear, de forma clara, desde aspectos fundamentais da instituição como missão, visão e valores, até o estabelecimento de padrões básicos de processos que serão adotados para seu alcance.

A existência do planejamento é tão antiga quanto a própria administração, entretanto o planejamento, como hoje é conhecido, origina-se da compilação de técnicas desenvolvidas e amplamente testadas em períodos recentes da história. O presente estudo abordou a concepção de planejamento que o percebe como um processo sistemático para estabelecer objetivos e definir a maneira de alcançá-los, consolidado por meio do plano (PALUDO e PROCOPIUCK, 2014).

Oliveira (2014) conceitua planejamento como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de recursos pela empresa. Steiner (1969 *apud* OLIVEIRA, 2014). Afirma, ainda, que o planejamento possui cinco dimensões:

- Assunto abordado: produção, pesquisa, finanças, etc;
- Elementos do planejamento: propósitos, objetivos, estratégias, orçamentos, etc;
- Tempo do planejamento: longo, médio e curto prazo;
- Unidades onde será elaborado: divisões, departamentos;
- Características do planejamento: complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, etc.

Para Montana e Charnov (2010), o planejamento é uma das tarefas mais importantes do gerente e envolve escolher um destino, avaliar rotas alternativas e determinar o curso específico, para alcançar o destino escolhido.

Maximiano (2011) descreve o planejamento como uma ferramenta para administrar as relações com o futuro e um processo de tomar decisões, compreendendo três etapas principais: *a aquisição dos dados de entrada* - obtenção de informações sobre o presente, passado ou futuro, que permitam delinear necessidades, ameaças, oportunidades; *processamento dos dados de entrada* - tratado como o “coração” do processo de planejamento, realiza interpretação do significado das informações, identificação de alternativas para lidar com as necessidades, ameaças e oportunidades, avaliação das escolhas de curso de ação ou objetivo, e *preparação do plano* - consumando no plano como resultado do processo de planejamento.

Planejar envolve pensar sobre o futuro, mas, para as organizações, qualquer movimento em sentido ao desejo de futuro requer esforços e recursos que, muitas vezes, não podem ser recuperados. Em instituições públicas, em que a aquisição de materiais, construção de edifícios e contratação de pessoal demandam inúmeros esforços e recursos, cada passo em

uma direção errada resulta em má administração dos recursos públicos retirados da sociedade, que espera um retorno que lhes é direito.

Paludo e Procopiuck (2014) apresentam o processo de planejamento tradicional em sete fases:

Quadro 1 - Fases do Processo de Planejamento Tradicional

FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	CONCEPÇÃO
Definição dos objetivos	Os objetivos serão linhas norteadoras para todos os principais planos e orientarão a definição dos objetivos departamentais de todas as áreas.
Diagnóstico da situação atual	O diagnóstico é realizado por meio da análise interna da organização (pontos fortes e fracos) e deve ser comparado com os objetivos definidos, verificando a distância entre ambos. A análise do ambiente externo não é uma preocupação do planejamento tradicional, entretanto os autores realçam a importância destes elementos.
Cenários de futuro	Estes cenários consistem em ambientes esperados no futuro, podendo ser desenvolvidos em três perspectivas, uma realista, uma otimista e uma pessimista, traçando-se rotas possíveis para cada uma das realidades.
Escolha da estratégia	Primeiro, definem-se todas as possíveis alternativas de ação, relacionando e avaliando todas as ações consideradas válidas para o alcance dos objetivos. Em seguida, seleciona-se a melhor alternativa, ou seja, a escolha estratégica para que a organização possa alcançar seus objetivos.
Desmembramento do plano	Traduzir o plano geral em planos específicos de cada setor (Financeiro, Recursos Humanos, Produção, etc.) e destes, em planos operacionais, para execução das atividades necessárias à consecução dos objetivos.
Implementação	Intervenção na realidade concreta, para geração de resultados objetivos.
Avaliação	Comparação dos objetivos estabelecidos com os resultados alcançados.

Fonte: Elaboração própria (2016), baseado em Paludo e Procopiuck (2014)

Percebe-se, portanto, que o planejamento tem relação direta com o futuro almejado pela organização. Por meio dele, de forma sistemática, a organização define o que pretende alcançar, como o fará, quais recursos serão necessários, quem estará envolvido ou será afetado, e assim por diante.

2.1.2. Planejamento Estratégico

Antes de iniciar as discussões sobre o que é Planejamento Estratégico, importa concordar com Vasconcelos Filho (1978, p. 10), ao afirmar que “uma boa maneira de explicar o que é o planejamento estratégico é esclarecer o que ele *não é*”. O autor faz questão de realçar que planejamento estratégico não é planificação, planejamento de longo prazo, administração por objetivos ou planejamento tático.

Vasconcelos Filho (1978) defende o fato de o planejamento estratégico não se confundir com tais conceitos, pois **planificação** é o ato de fazer planos para cumprir objetivos já estabelecidos; **planejamento a longo prazo** surgiu como projeções de lucros para os próximos anos; **Administração por objetivos (APO)** é um instrumento administrativo e não

diretivo, de tal forma que uma organização pode ter planejamento estratégico sem ter APO, entretanto não pode ter APO sem ter planejamento estratégico; por fim, **planejamento tático** objetiva otimizar uma área de resultado, e não a empresa como um todo.

Antes de abordar melhor do que se trata o planejamento estratégico, torna-se fundamental conhecer o planejamento de longo prazo, diferenciando-os. O planejamento de longo prazo surgiu no contexto americano durante um período de relativa estabilidade, no qual as empresas eram vistas sob a ótica do sistema fechado, cujo foco era otimizar a eficiência interna, a fim de aumentar a produção (PEREIRA, 1998; MAGALHÃES, 2009). Nesta perspectiva, o planejamento de longo prazo surge como uma ferramenta para estimar o futuro, a partir de projeções do crescimento passado (MÜLLER, 2003).

Após a Segunda Guerra Mundial, em um contexto de maior instabilidade e ameaças de sobrevivência, devido a um mercado mais fortemente competitivo, as empresas passaram a ser vistas como sistemas abertos. Desse modo, para aproveitar as oportunidades de crescimento precisariam estar atentas e interagir com o meio ambiente, revelando a limitação das técnicas até então utilizadas. Aos poucos, a expressão “longo prazo” cedeu espaço ao “planejamento estratégico”, que, a partir da década de 70, do século passado, já predominava (PEREIRA, 1998; MAGALHÃES, 2009).

O planejamento estratégico prende sua atenção, mais fortemente, na interação empresa/ambiente, não como uma ferramenta de projeção do futuro, mas de entendimento e posicionamento proativo da empresa no ambiente, com ênfase na identificação de soluções de problemas relacionados com os ambientes externo e interno das organizações, trazendo uma preocupação maior com as novas tendências, descontinuidades e surpresas (PEREIRA, 1998; MÜLLER, 2003; FALQUETO, 2012).

Vasconcelos Filho (1978), arrefecendo o início das discussões acerca do que seria o planejamento estratégico e como poderia ser implantado nas organizações, apresenta o planejamento estratégico como uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para definir a direção que a empresa deve seguir, por meio da descoberta de objetivos válidos e não-subjetivos. Observa-se que o autor apresenta uma metodologia de implementação do planejamento Estratégico, voltada para dentro da empresa, composta pelos seguintes tópicos: (i) Definição do âmbito do negócio e da filosofia da empresa; (ii) políticas gerais e estratégias gerais; (iii) Objetivos gerais e planos de ação gerais; (iv) Políticas específicas e estratégias específicas; (v) Objetivos específicos e planos de ação específicos.

Posteriormente, em seu artigo “Análise Ambiental para o Planejamento Estratégico”, Vasconcelos Filho (1979), concede atenção especial à importância da análise ambiental no desenvolvimento do planejamento estratégico, reconhecendo também que o

processo de adoção da metodologia de planejamento estratégico nas empresas brasileiras tem-se mostrado gradativo, porém contínuo.

Segundo Oliveira (2014), o planejamento estratégico (PE) relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los, que afetam a empresa como um todo.

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2014, p. 17, grifo do autor).

Para ele, o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação. O delineamento corresponde ao momento de escolher a estrutura metodológica do processo de planejamento estratégico; a elaboração relaciona-se à identificação das oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, explicitação dos objetivos e das metas, as estratégias e ações necessárias à concretização do processo, e a implementação envolve assuntos organizacionais, sistema informacional, orçamento, além de liderança necessária para o desenvolvimento do planejamento estratégico, dentre outros.

O autor apresenta, ainda, as dimensões 'elaboração' e 'implementação' do planejamento, em quatro estágios:

Quadro 2 - Estágios da Elaboração e Implementação do Planejamento

ESTÁGIOS	AÇÕES
Fase I – Diagnóstico Estratégico	Identificação da visão; Identificação dos valores; Análise externa; Análise interna; Análise dos concorrentes.
Fase II – Missão da empresa	Estabelecimento da missão da empresa; Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; Estrutura e debate de cenários; Estabelecimento da postura estratégica; Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.
Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos	Estabelecimento de objetivos, desafios e metas; Estabelecimento de estratégias e políticas; Estabelecimento dos projetos e planos de ação.
Fase IV – Controle e Avaliação	Estabelecimento de padrões de medida e de avaliação; Medida dos desempenhos apresentados; Comparação do realizado com o resultado esperados; Ações corretivas.

Fonte: Elaboração própria (2016), baseado em Oliveira (2014).

Paludo e Procopiuck (2014) caracterizam o PE por sua capacidade de adaptar a organização a um ambiente mutável, orientá-la para o futuro, ser compreensivo/sistêmico, ser um processo de construção de consenso, proporcionar aprendizagem organizacional e contribuir para maior eficiência, eficácia e efetividade das ações da organização. Os autores

apresentam as seguintes etapas de planejamento estratégico, enfatizando, entretanto, não se tratar de uma série sequencial e rígida:

- Definição da missão, visão e dos valores;
- Diagnóstico institucional;
- Definição de questões, objetivos e estratégias;
- Desmembramento dos planos;
- Implementação;
- Avaliação.

Müller (2003) apresenta o planejamento estratégico nas seguintes fases: **identidade organizacional** – permite esclarecer à organização os questionamentos: “quem somos?” e “pra onde vamos?” – **Análise do ambiente** – torna clara a visão de “onde estamos hoje?” – e **delineamento das estratégias** – ajuda na definição de “como chegaremos lá?”.

Para a fase da identidade organizacional, Müller (2003) propõe que sejam definidos: o Negócio, a Missão, os Princípios/valores e a Visão de Futuro da organização. Durante a análise do ambiente, discorre acerca da necessidade de se estabelecerem: Áreas Estratégicas de Negócio (AEN); Análise do Ambiente Externo, e Análise do Ambiente Interno. E, por fim, para o delineamento das estratégias, apresenta a importância do estabelecimento de Objetivos, Estratégias e Planos de Ação.

Percebe-se esta continuidade do aperfeiçoamento dessa metodologia, ao comparar-se a metodologia proposta por Vasconcelos Filho (1978, 1979) e aquelas apresentadas em trabalhos mais recentes (MÜLLER, 2003; OLIVEIRA, 2014; PALUDO e PROCOPIUCK, 2014). Existem diferenças significativas entre a metodologia apresentada por aquele e as apresentadas por estes, que, por sua vez, possuem elementos comuns reconhecidos na literatura, apesar de pequenas divergências.

Estrada (2000) realça que existem diversos modelos sobre a implementação do planejamento estratégico, mas, apesar de suas particularidades, todos levam em conta três premissas básicas, que são: estabelecimento da missão; análise interna e externa, e elaboração das estratégias e da forma que serão implementadas.

Sem dúvida, as etapas de definição da identidade organizacional, análise ambiental, delineamento das estratégias e avaliação têm-se consolidado como fundamentais para o planejamento estratégico, independentemente da ordem em que se apresentem, do grau de importância e detalhamento atribuído a cada etapa, ou das diversas definições adotadas para representá-las.

2.1.3. Planejamento Estratégico em Instituições Públicas

Apesar de o planejamento estratégico ter sido desenvolvido, inicialmente, pensando na realidade das organizações privadas e aplicar-se, constantemente, a essa realidade, pois as pressões por maiores resultados e melhores posicionamentos, diante das mudanças ambientais, apresentam-se com maior ênfase, sua aplicação nas organizações públicas não é inválida, pois inúmeros benefícios para a gestão de tais organizações. Entretanto, há necessidade de se fazerem as respectivas adaptações às especificidades dessa realidade, uma vez que não existe uma maneira universal de planejamento, ou receitas prontas que dão certo em qualquer situação (PEREIRA, 1998; GIACOBBO, 1997; BRYSON, 1988; PALUDO e PROCOPIUCK, 2014).

Para Bryson (1995 *apud* NETO, FLÁVIO e POLO, 2006), comparando-se com o setor privado, existe relativa escassez de modelos de PE para o setor público, bem como escassa literatura a respeito do assunto. Apesar da extensa literatura abordando o planejamento estratégico em organizações privadas, há necessidade de adaptar algumas premissas do planejamento estratégico, quando se pretende utilizá-lo em ambiente de organizações públicas (PALUDO e PROCOPIUCK, 2014).

Bryson (1988), em estudo sobre a utilização do planejamento por organizações públicas, afirma que os responsáveis pelo planejamento devem ser cuidadosos no uso do planejamento estratégico, uma vez que cada situação é diferente, e que o planejamento torna-se efetivo somente se desenvolvido para a situação específica em que vai ser utilizado. O planejamento estratégico, quando aplicado na administração pública, deve sofrer alterações em alguns aspectos, devido à necessidade de compatibilização com os demais instrumentos de planejamento e com a lógica de atuação dos administradores públicos (PALUDO E PROCOPIUCK, 2014).

As organizações públicas vivenciam uma realidade distinta do Setor Privado, uma vez que não sofrem tão expressivamente as pressões e ameaças do mercado, no que se refere aos conflitos relacionados à concorrência, busca pela lucratividade, manutenção e ampliação do mercado de atuação, dependência da capacidade de adaptação às novas demandas, etc (PEREIRA, 1998). Apesar desta distinção, fatores como evolução do conhecimento, aumento na complexidade das mudanças, dos desafios, das ameaças e das incertezas, bem como a pressão social por serviços públicos mais eficazes e pela redução do gasto público, põem também as instituições públicas frente à necessidade de implementar ferramentas de gestão que permitam uma atuação voltada para melhorias no desempenho (MAGALHÃES, 2009).

O planejamento estratégico tem-se demonstrado como uma ferramenta fundamental nesse processo de melhoria, pois proporciona à organização que o utiliza corretamente, dentre outros benefícios: a reflexão contínua de sua relação com o ambiente; o estabelecimento de objetivos claros a serem alcançados; o direcionamento das unidades organizacionais, em relação a pontos centrais a serem alcançados pela organização; maior integração das ações desenvolvidas nos diversos setores; maior celeridade ao processo decisório, e otimização na alocação de recursos nas atividades que efetivamente contribuem para os objetivos organizacionais. Entretanto, apesar de ser adotado e conhecido por organizações públicas, há mais de duas décadas, ainda permanecem muitas barreiras, quando de sua adoção como instrumento de gestão (GIACOBBO, 1997; VIEIRA, 2009; SANTOS, 2009).

Algumas dificuldades na implementação do planejamento estratégico são comuns, independentemente de a organização ser pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, pois é comum a sobreposição das atividades do dia a dia, em relação ao planejado para longo prazo, a ausência de pessoas capacitadas, a falta de envolvimento de diversos atores, etc. Nas organizações públicas, essas dificuldades são agravadas por outros elementos mais peculiares a esse tipo de instituição, a exemplo da burocracia arraigada, cultura organizacional desfavorável, ausência de elementos que permitam cobrança por resultados ou recompensa por atitudes diferenciadas, resistência a mudanças, dentre outros.

Além dos impasses encontrados para executar a contento, no “ato de planejar, em si”, ainda nos casos em que o planejamento estratégico é realizado, encontram-se barreiras quanto à sua implementação. Essa não é apenas uma peculiaridade das instituições públicas, mas nestas, geralmente se caracterizam mais fortemente pela existência do formalismo, no qual o planejamento é realizado para atender a alguma exigência regulamentar institucional ou legal, entretanto, sua consumação não passa da elaboração de um plano, sem preocupar-se com sua efetiva implementação por meio de atividades e decisões diárias (ABREU, 2006; GIACOBBO, 1997; SANTOS, 2009).

Giacobbo (1997) apresenta o planejamento como um processo de autoconhecimento da organização, enfatizando, constantemente, a necessidade da compreensão do ambiente externo e da definição clara do posicionamento institucional frente a tal realidade, sem se esquecer de que o resultado do processo de planejamento são apenas os planos, que só cumprem sua finalidade quando implementados.

2.1.3.1. Limitações ao PE no Setor Público

Dentre as limitações ao sucesso do planejamento estratégico, Giacobbo (1997) despende atenção à necessidade de uma análise ambiental adequada. A imprevisibilidade do ambiente pode atuar como limitador do planejamento estratégico, pois este é realizado com base numa visão do ambiente, que pode não estar bem consolidada ou adequada à realidade, e uma interpretação inadequada do ambiente pode conduzir à adoção de uma estratégia errada.

Outros elementos que chamam a atenção do autor são a resistência interna, os custos e dificuldades na elaboração de um planejamento. Esses elementos são apontados como limitadores à elaboração e à implementação do planejamento estratégico.

Dentre as limitações encontradas na literatura, Santos (2009) destaca: a existência de ambiguidade e conflitos de objetivos; restrições financeiras, legais, contratuais e de práticas organizacionais; falta de medidas significativas de resultados; cultura organizacional avessa a mudanças/riscos; falta de estrutura de poder bem definida; interferência de questões políticas; falta de *know-how* na implementação; ausência de uma metodologia adequada; falta de cultura para o planejamento; falta de vontade política; falta de preparo administrativo dos dirigentes; falta de quantificação e especificação das ações; falta de controle e avaliação das ações. Para ele

As dificuldades apontadas pelos estudiosos do processo de planejamento estratégico nas organizações **remetem para problemas relacionados à sua implementação** e torna-se explícito o desafio de colocá-lo em prática, uma vez que o planejamento estratégico é mais do que o processo de elaboração de um documento. (SANTOS, 2009, p. 4, grifo nosso).

Müller (2003) também aponta a implementação como um ponto relevante do planejamento estratégico, mencionando Kaplan e Norton (2001), que consideram a capacidade de executar a estratégia como mais importante do que sua qualidade em si, e que apenas 10% das estratégias formuladas são implantadas com êxito. O autor ressalta seu posicionamento, ao afirmar que “o planejamento estratégico, por si só, não garante sucesso empresarial. Um plano não implantado é só um plano, ou ainda, um planejamento sem ação é só ilusão” (MÜLLER, 2003, p. 19).

2.1.3.2. Vantagens do PE no Setor Público

Giacobbo (1997) aponta o controle e a cobrança da sociedade, por mais eficiência, eficácia e efetividade, como elementos que estão despertando os administradores para a

necessidade de evolução, de adaptação às novas regras, de promoção de rearranjos institucionais, a fim de reduzir as ameaças, de identificar as oportunidades e de dar resposta aos anseios da sociedade, às transformações ambientais e aos desafios à racionalidade das organizações. A acentuação das cobranças por ampliação e melhoria na qualidade dos serviços prestados e a intensificação do processo de vigilância política, econômica e social (comissões legislativas, auditorias, competição por recursos com outras organizações do setor público e privado, a mídia, a opinião pública, as avaliações, etc.) também são elementos apontados como impulsionadores das organizações públicas em direção à necessidade de realizar um bom planejamento estratégico.

O planejamento estratégico pode surgir nas organizações públicas como elemento institucionalizador das políticas, que, muitas vezes, são descontínuas, devido às mudanças periódicas de gestão e poderiam deixar de ser planos de cada gestão para ser planos da organização, promovendo maior continuidade às ações executadas.

Muitas vezes, as organizações públicas iniciam uma atividade pela percepção da necessidade dos gestores atuais, entretanto, sem um estudo prévio da real necessidade de tal realização. As ações individuais dos setores também circundam essa mesma linha de raciocínio, a realização de atividades percebidas como mais importantes pelos servidores que hora compõem o setor, sem se preocupar com quanto tal processo pode influenciar, positiva ou negativamente, no alcance dos objetivos finais da instituição, prejudica o desenvolvimento integral da mesma.

Nesse contexto, o planejamento estratégico tem grande potencial para atuar como elemento norteador das atividades organizacionais, evitando o desgaste de energia e recursos públicos em ações desnecessárias que, se analisadas mais profundamente, demonstram-se sem demanda social representativa, em relação aos esforços e recursos investidos. Também tem potencial para atuar como elemento integrador das ações dos diversos atores, evitando que as ações de uns sejam anuladas pelas de outros e a realização de esforços desnecessários.

Dentre algumas vantagens da implementação do planejamento estratégico, Giacobbo (1997) aponta a possibilidade de proporcionar o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização; maior interação com o ambiente; transformação da organização reativa em proativa; orientação e agilização do processo decisório; incentivo à utilização de modelos organizacionais adequados aos diversos contextos ambientais atuais e futuros; orientação do desenvolvimento dos planejamentos táticos e operacionais; a otimização da alocação de recursos garante resultados melhores e mais efetivos; agilização do processo orçamentário.

Müller (2003) considera a visão de conjunto – capacidade de aprofundar o conhecimento sobre a organização, mercados/clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores – como uma das vantagens do planejamento estratégico. Aponta, também, outros elementos, como: maior agilidade e fundamentação das decisões; direção única para todos; melhor capacidade de adaptação; otimização na alocação de recursos; reforço na motivação; melhoria no controle, e sistematização dos ciclos de melhoria contínua da organização.

VIEIRA (2009) aponta, dentre as vantagens do planejamento, o direcionamento das ações, a fim de que se atinja ou alcance o resultado previamente escolhido, argumentando que, sem a realização de planejamento, as atividades são executadas por inércia, ou seja, serviços funcionam de forma desarticulada, sendo apenas orientados pela noção de qual seja seu papel, e essa noção é produzida de acordo com a visão de mundo de cada dirigente e colaborador.

Conforme exposto, o planejamento estratégico é uma ferramenta útil de gestão, tanto no âmbito privado quanto no público. Nesta sessão, não se abordaram os métodos de implantação do planejamento estratégico em organizações públicas no geral, pois o foco do estudo é compreender como essa ferramenta está sendo implantada em Instituições Públicas de Ensino Superior, devido à proximidade de tais instituições com o objeto de estudo. Dessa forma, o trabalho se detém mais profundamente nos aspectos de implementação do PE nesse tipo de instituição pública.

2.1.4. Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior

A aplicação do planejamento estratégico em instituições públicas demanda adaptação às especificidades dessa realidade (GIACOBBO, 1997; PEREIRA, 1998; DIAS *et al.*, 2006). Quando se trata de Instituições de Ensino Superior, as especificidades existentes são ampliadas pelas características e cultura organizacional peculiares dessas instituições. Nesta sessão, despendem-se esforços para compreender as peculiaridades destas instituições, e como o planejamento estratégico pode contribuir para a melhoria dos benefícios ofertados por elas à sociedade.

Para fins deste estudo, serão considerados equivalentes os estudos sobre planejamento estratégico, realizados em Universidades Públicas e em Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, em virtude da escassez de estudos sobre planejamento estratégico em Institutos Federais de Educação, e suas semelhanças com as Universidades Federais, no que se refere aos benefícios ofertados à sociedade, à sua natureza jurídica autárquica, à detenção de autonomia administrativa, patrimonial, didático-

pedagógica e disciplinar, bem como à equiparação de ambas as instituições, para efeito da incidência das disposições que orientam a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior (BRASIL, 2008).

Dada essa semelhança, no que se refere à organização administrativa, presume-se que as peculiaridades de ambas as instituições, em relação aos elementos críticos para implantação do planejamento estratégico, sejam aproximados, portanto, ambos tratados neste estudo como Instituições de Ensino Superior.

Falqueto (2012), em análise à literatura, afirma ser unânime o reconhecimento das universidades, sobretudo as Instituições Ensino Superior Públicas, como estruturas complexas e multifuncionais. Em referência a Baldrige (1983), a autora afirma que as universidades possuem objetivos ambíguos e difusos, logo, não há um foco específico, o que dificulta o planejamento e a tomada de decisão. Realça sua natureza política, enfatizando a existência de muitos grupos de interesse, com objetivos e valores distintos. A existência de usuários com necessidades individualizadas e diversificadas, que necessitem de métodos, processos e tecnologias diversificadas, e a sensibilidade dessas instituições à rapidez com que os conhecimentos se tornam obsoletos, obriga-as sempre a se manterem atualizadas. Santos *et al.* (2009, p. 2) reforça tal percepção, ao afirmar que

A universidade é uma instituição complexa em várias dimensões: na variedade e quantidade de públicos (ou *stakeholders*) com os quais se relaciona; na multiplicidade de objetivos; na diversidade de serviços que oferece; na diversidade de formação de seus recursos humanos; nos diversos tipos de tecnologias que deve dominar; e, geralmente, na extensão da infraestrutura que possui. Quando a universidade é uma instituição pública, soma-se a estas características outros elementos peculiares do setor público, entre eles, a profusão de normas emanadas dos poderes centrais, as pressões políticas, a escassez de recursos e a lentidão do processo decisório burocrático.

Araújo (1996), ao estudar a viabilidade do planejamento estratégico em universidades, julgou necessário compreender as características que marcam esse tipo de organização, destacando, como características mais importantes, o elevado profissionalismo que domina a tarefa, gerando um contexto no qual os profissionais demandam autonomia no trabalho e liberdade de supervisão; decisões descentralizadas, fazendo com que diferentes partes da organização progridam de forma diversa; dificuldades para definição de missão, objetivos e metas, devido à coexistência de concepções distintas de universidade; poder ambíguo e disperso; reduzida coordenação da tarefa com estruturas debilmente articuladas; existência de metas ambíguas e vagas, pois os objetivos se prestam a diferentes interpretações, inexistindo, também, concordância em como alcançá-los.

A autora ressalta as diversas dificuldades em operacionalizar o planejamento estratégico, seja pela exigência de alto nível de capacidade analítica ou pelas resistências internas decorrentes do processo. Entretanto, enfatiza a que isso não significa ser necessário abandonar esse instrumento, mas atentar-se para que ele não seja visto como uma solução para todos os problemas organizacionais.

O que importa reter é que o planejamento estratégico, por gerar uma base de dados quantitativos e qualitativos sobre a organização, capaz de dar suporte às decisões sobre missão, objetivos, metas e estratégias, constitui um instrumento gerencial de enorme significação. (ARAÚJO, 1996, p. 79).

Araújo (1996) realça que um fator importante no planejamento estratégico é a constante atenção aos ambientes interno e externo, entretanto as universidades têm dificuldades em adaptar-se a essas mudanças, não por falta de atenção às variações ambientais, mas por fatores que vão desde sua estrutura complexa, envolvendo uma multiplicidade de interesses, até questões de ordem orçamentária e financeira. Outra característica é a tendência incrementalista de tais instituições, fazendo suaves mudanças no *status quo* presente, sem uma reanálise profunda das atividades desenvolvidas.

Na percepção da autora, outros fatores que dificultam a implantação do planejamento estratégico, no âmbito de instituições de ensino superior, são: a falta de clareza sobre a missão, os objetivos e metas da organização; restrições financeiras, pela não compatibilização entre ações e recursos orçamentários, e dificuldade de institucionalizar a atividade do planejamento no conjunto da organização, em decorrência de:

- O planejamento ser dissociado da gestão, ou seja, não é visto como um elemento importante na ação administrativa e política dos gestores da instituição;
- falta credibilidade no instrumento do planejamento para a solução dos problemas organizacionais;
- não há envolvimento da comunidade acadêmica na atividade de planejamento;
- as instâncias colegiadas não são estimuladas a pensarem estrategicamente; estimula-se, ao contrário, a gerência do dia a dia.

Araújo (1996) aponta que tais dificuldades não caracterizam a inviabilidade de aplicação do planejamento estratégico no âmbito universitário, entretanto adverte que, para o planejamento estratégico ser bem-sucedido, devem-se observar as peculiaridades dessa realidade, conferindo-o legitimidade. Para tanto, vale considerar a realidade dessas

instituições, reconhecendo a existência de uma estrutura social interna, composta de grupos de interesse, com diferentes metas e valores; de critérios, predominantemente políticos, de avaliação de decisões; o dever de incorporar e trabalhar as dimensões sociais e políticas no nível de atores envolvidos; pressões externas como conformadoras dos processos internos de gestão; dever de incorporar a dimensão de participação no processo de planejamento, reconhecendo-o como um processo de negociação entre fins e meios.

Para que o planejamento estratégico seja bem-sucedido, deve fazer parte das atividades de gestão, e não ser algo realizado de vez em quando. Para tanto, é necessário criar condições de legitimidade da atividade de planejamento e condições materiais para sua implementação. Alguns elementos que podem auxiliar nessa consolidação são: trabalhar politicamente o processo de planejamento, respeitando a diversidade de interesses e de interlocutores, e modificações de natureza mais operacional, a exemplo de (ARAÚJO, 1996):

- Manutenção de um grupo permanente voltado às atividades de planejamento;
- Definição de critérios de avaliação;
- Reforço do processo decisório nas instâncias colegiadas;
- Articulação do planejamento institucional com as políticas de ensino superior;
- Articulação entre os órgãos de planejamento e as diferentes unidades da organização.

O aspecto normativo que circunda as atividades das instituições de ensino superior também não pode ser esquecido como elemento influenciador de suas ações. No caso dos Institutos Federais de Educação, a Lei nº 11.892/2008 os define como instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi (BRASIL, 2008). Na condição de instituição de educação superior, os Institutos Federais também estão sujeitos às regulamentações do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), para terem seus cursos superiores credenciados.

Dentre os documentos necessários para realizar o credenciamento junto ao SINAES, está o PDI, que deve conter, no mínimo, os seguintes elementos:

- Missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
- Projeto pedagógico da instituição;
- Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos,

aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;

- Organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;
- Perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;
- Organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos, nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos alunos;
- Infraestrutura física e instalações acadêmicas, especificando:
 - Com relação à biblioteca: acervo de livros, periódicos acadêmicos e científicos e assinaturas de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários e enciclopédias, formas de atualização e expansão, identificado sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; vídeos, DVD, CD, CD-ROMS e assinaturas eletrônicas; espaço físico para estudos, e horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos;
 - Com relação aos laboratórios: instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; os recursos de informática disponíveis; informações concernentes à relação equipamento/aluno; descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas, e
 - Plano de promoção de acessibilidade e de atendimento prioritário, imediato e diferenciado às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida, para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços,

mobiliários e equipamentos urbanos; das edificações; dos serviços de transporte; dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, e serviços de tradutor e intérprete da Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS;

- Oferta de educação à distância, sua abrangência e polos de apoio presencial;
- Oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado, e
- Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.

O PDI deve ser revisitado a cada cinco anos e tem sido visto comumente como o elo mais forte de planejamento estratégico das instituições de ensino superior, (MAGALHÃES, 2009; SANTOS *et al.*, 2009 ; FALQUETO, 2012; COSTA, 2014). Apesar disso, não possui entre os seus itens obrigatórios todos os elementos presentes nos modelos tradicionais de planejamento estratégico.

O Plano de Desenvolvimento Institucional é um modelo de “planejamento estratégico” específico da área da educação, uma ferramenta de gestão, um documento que retrata a identidade da Instituição de Ensino Superior, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão, às estratégias para atingir suas metas e objetivos, estrutura organizacional, diretrizes didático-pedagógicas, administrativas, orçamentárias e de infraestrutura. Assim, requer pensar estrategicamente a Instituição na perspectiva do desenvolvimento institucional. (FDI, 2013).

Algumas instituições de ensino superior já possuíam iniciativas próprias de planejamento, antes da obrigatoriedade de elaboração do PDI, entretanto a exigência legal de avaliação contínua nas instituições de ensino superior surgiu como uma força facilitadora da implantação do PE (FALQUETO, 2012; SILVEIRA *et al.*, 2009).

Por outro lado, poucas universidades públicas brasileiras têm utilizado o PE como instrumento de gestão e, em muitos casos, cumprem uma função meramente formal e burocrática, sem a participação efetiva da comunidade acadêmica, sem condições de serem colocados em prática ou torná-los sistemáticos, com experiências episódicas e descontínuas, abrangendo um período específico da administração de um Reitor (BAENA, 2012; SANTOS *et al.*, 2009; ESTRADA, 2001; COSTA, 2014).

A percepção do PDI, como instrumento de planejamento estratégico, conduz à busca pela compreensão do mesmo, em relação aos modelos de PE apresentados e reconhecidos tradicionalmente pela literatura, lembrando, todavia, que “não existe uma única forma ou único padrão de se formular e implementar o planejamento estratégico nas universidades” (FALQUETO, 2012, p. 51).

Não são muitos os modelos de planejamento estratégico que podem fornecer um esquema aplicável a organizações de ensino superior (FALQUETO, 2012), entretanto Rebelo *et al.* (2003), Estrada (2000, 2001), Falqueto (2012) e FORPLAD (1995) apresentam os seguintes modelos de planejamento estratégico, considerados tradicionais e conhecidos, por serem concebidos, especialmente, para organizações públicas e para as sem fins lucrativos, e aparecerem com frequência na literatura sobre organizações universitárias, conforme quadro 1.

Quadro 3- Modelos de Planejamento Estratégico

Bryson (1995)	Arguin (1989)	Cunha (1995)	FORPLAD (1995)
		I – Cultura e Poder	
		II – Sistema Organizacional	
1. Acordo inicial	1. Filosofia e orientação da instituição	1. Visão	1. Definição da Missão
2. Atribuições	2. Análise do meio externo	2. Valores	2. Análise do ambiente externo
3. Missão e valores	3. Análise do meio interno	3. Missão	3. Análise do ambiente interno
4. Avaliação do ambiente	4. Integração do meio externo e do meio interno	4. Grupos de relação	4. Elaboração das questões estratégicas
5. Grupos estratégicos		5. Oportunidades e ameaças	5. Elaboração dos projetos que contemplem as ações estratégicas
6. Formulação estratégica		6. Pontos fortes e fracos	6. Elaboração dos planos de ação
7. Revisão e adoção do plano		7. Questões estratégicas	7. Elaboração dos mecanismos de acompanhamento
8. Visão de sucesso		8. Estratégias	
9. Implementação		9. Ações estratégicas	
10. Reavaliação do processo			

Fonte: Elaboração própria (2016), baseado em Rebelo *et al* (2003), Estrada (2000 e 2001), Falqueto (2012) e FORPLAD (1995).

Estudos de caso têm observado que, na elaboração do PE em Instituições Federais de Ensino Superior, não são necessariamente observados, rigidamente, os modelos acima apresentados (SILVEIRA *et al.*, 2009; SANTOS *et al.*; 2009). Portanto, são aqui apresentados de forma sintética, acentuando o estabelecimento da missão, análise interna e externa e elaboração das estratégias e da forma que serão implementadas, como premissas básicas do PE independentemente das divergências encontradas nos modelos (ESTRADA, 2000).

Não serão despendidos esforços para análise detalhada dos modelos para elaboração do planejamento estratégico, tendo em vista proporcionar maior atenção ao objeto de estudo da presente pesquisa. Todavia, para melhor compreensão dos componentes fundamentais a integrar as ações desenvolvidas ao plano estratégico da instituição, apresentam-se, a seguir, alguns estudos de caso, voltando a atenção para a busca de elementos críticos, com vistas à sua efetiva implementação.

2.1.4.1. O caso da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Têm sido realizados alguns estudos sobre a implantação do planejamento estratégico em instituições de ensino. Estrada (2001), ao analisar os rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior, expõe que as experiências com planejamento são episódicas e descontínuas, realçando que o planejamento constante, científico e sistematizado não tem sido uma prática das universidades, até anos bem recentes. Uma afirmação expressiva do autor é a de que “formalmente, até que existem planos, projetos, programas, metas, entretanto, não reúnem condições de serem colocados em prática ou torná-los sistemáticos” (ESTRADA, 2001, p. 3).

Utilizando-se do estudo de caso, o autor analisa a implementação do planejamento na UFSM, relatando que, em 1961, durante sua origem, era orientada por um planejamento físico estrutural, com base no Plano Diretor de Obras. O Plano Diretor ou Plano Piloto, como o chamaram, iria orientar e dirigir o nascimento e o crescimento da Universidade e era composto pelo estudo da capacidade da cidade universitária; da determinação dos cursos a serem ministrados e suas respectivas capacidades; da determinação das unidades arquitetônicas a serem construídas, com previsão das áreas de construção, e o esquema que indicava a construção progressiva das diferentes unidades da Cidade Universitária.

Em continuidade à evolução do planejamento nesta instituição, em 1979, é elaborado e publicado um dos primeiros documentos sobre o Planejamento da Universidade. Já com algumas características a mais de planejamento estratégico, em 1983, foram divulgados o Primeiro e o Segundo Ensaio do Plano Global da UFSM, elaborados a partir das sugestões dos Centros de Ensino, que propunham Diretrizes para a definição das Políticas, Diretrizes e Metas do Plano Global da UFSM, englobando (nove) áreas: Planejamento Global; Reforma da Estrutura; Ensino; Pesquisa; Extensão; Recursos Humanos; Assistência à comunidade Universitária; Avaliação e Controle, e Recursos Financeiros e Materiais.

Em 1986, dando continuidade às tentativas de adoção de um Plano Global que definisse os objetivos da Instituição, foi idealizado o Plano Estratégico 1987/1989, buscando

uma consciência de Administração por objetivos. Nos anos de 1990, elaborou-se uma proposta de Implantação do Sistema Integrado de Planejamento, Programação e Orçamentação (SIPPO 1990/1993), que utilizaria como instrumento de levantamento de necessidades, para a elaboração do Plano Anual (Metas), a técnica do orçamento Programa. Essa metodologia previa a programação do universo de atividades e projetos da Instituição, considerando o orçamento como um todo.

Estrada (2000), baseado nos estudos de John M. Bryson (1995), Bryson e Alston (1996), Gérard Arguin (1989) e Critiano Cunha (1995), analisou o processo de planejamento estratégico em tela referente aos períodos de 1986-1997, sob os seguintes parâmetros:

- Acordo inicial;
- Atribuições dos participantes;
- Filosofia e orientação da instituição;
- Avaliação do ambiente externo e interno;
- Integração do ambiente externo e do ambiente interno;
- Implementação das Ações Estratégicas;
- Reavaliação do processo.

Algumas das principais conclusões apontadas por Estrada (2000, 2001), a respeito do caso em análise, são:

- O modelo de implementação do planejamento estratégico proposto nunca é posto em execução de acordo com sua concepção teórica.
- A ausência de análise preliminar sobre a estrutura de poder, a cultura e o sistema organizacional na universidade, antes da implantação do Planejamento Estratégico, reflete diretamente na falta de comprometimento da própria cúpula da administração da Universidade e da comunidade universitária, para com os Modelos de Planejamento Propostos.
- Existência de dificuldades de envolver outros segmentos ou unidades da instituição, que estejam além dos responsáveis diretos pelo processo de planejamento.
- No momento da implementação, não é dada a importância necessária à elaboração e à ampla divulgação no Desenvolvimento e Estabelecimento da Missão.
- Não se encontraram relatos nem documentos sobre a Análise Ambiental Externa.

- A Análise Ambiental Interna na UFSM está sendo realizada apenas no nível do Ensino.
- Exposição apenas genérica dos Objetivos Gerais, as Diretrizes Gerais e as Linhas Gerais de ação da Universidade, entretanto com o amplo detalhamento, no que se refere ao Planejamento Tático e Operacional (Metas).
- A Reavaliação do Processo não consta nos modelos propostos pela universidade, entretanto essa etapa é realizada periodicamente, apenas para o aperfeiçoamento do Planejamento Operacional (Metas).

Bolzan *et al.* (2012) também buscou descrever a evolução, a metodologia de elaboração e o conteúdo do Plano de Desenvolvimento Institucional na UFSM. As autoras realizaram uma análise das metodologias de planejamento adotadas pela UFSM, com foco nos períodos de 2001-2005, 2006-2010 e 2011-2015.

Apesar de não prender sua atenção com relação à execução do PE na instituição, Bolzan *et al.* (2012) apresentaram o modelo adotado pela UFSM, como sendo adaptado de diversos autores, evoluindo, de forma progressiva, com preocupação no aprimoramento do processo de planejamento e gestão.

O PDI 2001-2005 introduziu a ideia de planejamento estratégico, realçando a necessidade de adaptar um modelo que melhor se ajustasse à Instituição. Esse modelo consistia, basicamente, na análise dos ambientes externo e interno; definição da missão, visão e valores; composição das diretrizes gerais, das quais foram derivados os objetivos e estratégias; estabelecimento de metas; plano de ação, e implantação e controle. Já o PDI 2006-2010 manteve a ideia do planejamento estratégico, aprimorando a interação com as unidades e subunidades, reforçando que a participação coletiva é fundamental para o desenvolvimento institucional.

Bolzan *et al.* (2012) não expôs se o PDI 2011-2015 seguiu os mesmos modelos adotados em 2001-2010, entretanto o caracterizou como um importante passo para consolidar a participação da comunidade, de forma mais eficaz, por meio de novas formas de diálogo, interações entre gestores, docentes, técnico-administrativos em educação, estudantes e comunidade externa.

Pontuou-se, também, o desenvolvimento do Sistema de Gerenciamento de Planos de Ação como a evolução mais significativa, tendo em vista que a informatização dos processos administrativos das instituições de ensino possibilita uma nova forma de registro e acompanhamento dos planos de ação, bem como seus erros e acertos e consequente aperfeiçoamento contínuo do processo.

2.1.4.2. O Caso do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET/MG)

Magalhães (2009) buscou identificar, descrever e analisar como o processo de planejamento estratégico foi implementado no contexto de um Centro Federal de Educação Tecnológica, especificamente no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET/MG).

O autor aborda o caso, dividindo-o entre os períodos do planejamento estratégico de 1999 a 2003 e de 2003 a 2007. Para expor o caso, Magalhães (2009) considera, primeiramente, os modelos que seriam adotados para formulação do planejamento estratégico nesses períodos e, na sequência, analisa como eles foram realizados, adotando os seguintes parâmetros, com base na literatura analisada:

- *Acordo inicial*: Verificou se houve um acordo inicial com pessoas-chave da instituição e a estrutura de poder e cultura foi estudada;
- *Atribuições dos Participantes*: procura-se saber quem são os responsáveis pela implementação do planejamento estratégico na instituição;
- *Filosofia e orientação da instituição*: Verificar o estabelecimento de Valores, Visão e Missão da instituição;
- *Avaliação do ambiente externo e do interno*: Verificar o levantamento de oportunidades e ameaças do ambiente externo, bem com pontos fortes e fracos da instituição;
- *Integração do ambiente externo e do ambiente interno*: Verificar a forma como a instituição determina suas questões estratégicas e ações estratégicas, por meio do estabelecimento de objetivos estratégicos e metas;
- *Implementação das ações estratégicas*: analisar como se realiza o processo efetivo de implementação do planejamento estratégico;
- *Reavaliação do processo*: observar se houve revisão e avaliação das estratégias e das maneiras como foram implementadas.

O modelo adotado para o período 1999 a 2003 baseava-se na divisão da Gestão Estratégica em gestão de processos educacionais (GOE), que cuidava, em grande parte, da rotina de ensino aprendizagem, e atividades educacionais (AE), que cuidava da obtenção de resultados da administração. O plano deveria definir eixos estratégicos e objetivos e metas desses eixos, para um período de 2 a 3 anos. Para o período de implementação, estabeleceu-se

a necessidade de acompanhamento e controle, que se baseou em quatro fases distintas: acompanhamento, avaliação, prognóstico e orientação.

O modelo adotado para o período 2003-2007 foi entendido, em termos conceituais, como um PDI, devendo obedecer à legislação em vigor. Decidiu-se que o PDI abordaria os seguintes conteúdos: Política Institucional (contexto; metas e programas; avaliação e acompanhamento institucional) e Projeto Pedagógico Institucional. A política geral deveria ser orientada pelo dito planejamento, direcionando as metas do período e as materializando em políticas de quatro áreas: o ensino; a pesquisa; pós-graduação e a extensão, e planejamento e gestão.

Dessa forma, seriam estabelecidos os programas institucionais, que se referiam a um conjunto de objetivos específicos que, por sua vez, orientaram a definição de ações e produtos a serem desenvolvidos. O sistema de avaliação e acompanhamento das atividades institucionais contaria com dois projetos básicos: Auto-avaliação Institucional e Sistema de Acompanhamento do PDI.

Após análise, o autor apresenta suas considerações acerca dos parâmetros estabelecidos em relação aos períodos estudados, conforme Quadro 2.

Quadro 4 - Dificuldades para Implantação do Planejamento Estratégico (CEFET-MG)

Parâmetro	Período de 1999 a 2003	Período de 2003 a 2007
Acordo Inicial	Não possuía nenhum documento ou declaração que estabelecesse o acordo inicial, ou estudos preliminares sobre a estrutura de poder e a cultura organizacional.	Houve um acordo inicial e apoio da Direção Geral, incentivando a participação coletiva na elaboração do Planejamento Estratégico.
Atribuições dos participantes	As atribuições dos participantes do processo de planejamento e sistema organizacional que lhe dá suporte ficaram concentradas apenas no Diretor de Administração e no Consultor Externo.	As responsabilidades ficaram concentradas apenas na Diretoria Geral, assessoria e diretorias setoriais.
Filosofia e orientação da instituição	Foram estabelecidos a Missão, visão e valores	Não houve preocupações maiores com a construção de uma missão
Avaliação do ambiente externo e do interno	Não foram encontrados documentos ou relatos a respeito de uma análise ambiental.	Não foi realizada uma análise do ambiente interno e do externo por meio de uma metodologia definida e clara, apenas foram realizadas avaliações, fruto de discussões das pessoas engajadas na formulação de estratégias.
Integração do ambiente externo e do ambiente interno	Foi realizado o estabelecimento de objetivos e metas.	Houve definição dos assuntos estratégicos, formulação estratégica e revisão e adoção do plano, ou a integração do meio externo e do meio interno, entretanto foram definidos de forma muito genérica.
Implementação das ações	O estabelecimento e detalhamento	Foram definidos princípios e objetivos

estratégicas	das metas foi um dos pontos mais desenvolvidos. Detalharam-se as metas por áreas, criando critérios de medição sobre a aplicação da meta, definindo-se, inclusive, o/os responsáveis pela sua execução. As ações eram planejadas, escritas e detalhadas, no entanto não eram executadas, nem ao menos chegavam aos setores que, a princípio, seriam responsáveis pela execução.	para nortear a Política da Instituição, materializada em metas e programas.
Reavaliação do processo	Apesar das tentativas de estruturação de instrumentos de avaliação, a ausência de constância, controle e definição clara fizeram que não fossem bem sucedidas.	O sistema de reavaliação do processo contou com dois projetos básicos: auto-avaliação institucional e um sistema de acompanhamento do PDI. O primeiro projeto foi concebido com base nas diretrizes do SINAES e coordenado por uma Comissão Permanente de Avaliação. O segundo tinha a ideia de um PDI online, que, contudo não foi implementado em virtude da necessidade de estrutura e recursos humanos, entretanto o acompanhamento do PDI foi realizado pela forma tradicional (não especificada pelo autor).

Fonte: Elaboração própria (2016), baseado em Magalhães (2009).

Por meio dos relatos do autor, é possível perceber que, durante o planejamento estratégico 1999-2003, houve auxílio de um consultor externo, que conduziu o processo, orientando quanto ao planejamento estratégico e suas peculiaridades. Entretanto, não houve um processo de envolvimento dos setores que atuariam na implantação prática do planejamento, inclusive o Diretor demonstrou-se afastado do processo e, de acordo com um dos entrevistados, “nem aparecia nas reuniões”. O auxílio do consultor externo contribuiu para a elaboração de um planejamento estratégico mais padronizado e de acordo com os modelos tradicionais. Contudo, a ausência da autoridade superior e o não envolvimento da comunidade com o processo comprometeram a implementação do planejamento.

No período 2003-2007, observou-se uma atitude voltada a incentivar mais fortemente a participação da comunidade, durante a elaboração do planejamento e tomada de decisões, quanto aos objetivos organizacionais, entretanto nem todos os setores se sentiram envolvidos no processo. Durante esse período, o planejamento não foi acompanhado por um consultor externo, e Magalhães (2009) relata que a falta de treinamento dos administradores foi um dos fatores pelos quais não se pensou em estabelecer claramente a Missão da instituição, fator que também pode ter comprometido o estabelecimento dos objetivos que ficaram demasiadamente genéricos, de tal forma que qualquer ação realizada pela instituição se enquadraria nos objetivos propostos. Os acirramentos políticos também foram apontados

como um dos pontos para o não envolvimento de todos na implementação do planejamento estratégico, uma vez que alguns departamentos que não apoiaram a diretoria eleita para o período citado se recusaram a participar ou reconhecer um acordo para desenvolvimento de um planejamento estratégico.

Em resumo, o primeiro período de planejamento estratégico abordado foi elaborado com parâmetros mais próximos de um planejamento tradicional, com estabelecimento da missão, visão, valores, objetivos e metas bem detalhados. Entretanto, houve ausência marcante da participação da comunidade na elaboração e falhas na comunicação e envolvimento dos setores que participariam de sua implementação. Já o segundo período apresentou maior envolvimento da comunidade, entretanto, resistência de alguns grupos e dificuldades pelo não estabelecimento claro da missão da organização, bem como ausência da análise do ambiente interno e do externo, também com a implementação comprometida.

2.1.4.3. O caso da Universidade de Brasília (UnB)

Falqueto (2012) avaliou a implantação do planejamento estratégico na Universidade de Brasília (UnB), focando três perspectivas principais: o estudo da universidade como um tipo especial de organização; o conceito de estratégia e planejamento estratégico; a Teoria dos *Stakeholders*.

De acordo com a autora, o planejamento da UnB abrange os níveis: estratégico (definição da missão, os valores, os objetivos e as diretrizes institucionais), o tático (definição dos objetivos a serem alcançados, a longo e médio prazos, pelas unidades integrantes do Sistema de Planejamento) e o operacional (os planos elaborados são detalhados anualmente, configurando as metas a serem alcançadas em cada um dos projetos elaborados).

No ciclo 2006 a 2010, foram nove os instrumentos que integravam o Sistema de Planejamento da Fundação Universidade de Brasília (Siplan), sendo quatro relacionados à elaboração, à atualização e ao acompanhamento dos planos institucionais elaborados pelas unidades administrativas e acadêmicas:

- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- Plano Quinquenal (PQ);
- Plano Anual de Atividades (PAA);
- Matriz de planejamento (MP);

Mais cinco pontos foram associados à avaliação das atividades desenvolvidas, tanto pelas unidades quanto pela instituição:

- Matriz de Indicadores Institucionais (MI);
- Relatórios Trimestrais de Planejamento (RTP);
- Relatório Anual de Gestão;
- Seminário de Avaliação do Planejamento;
- Relatório de Avaliação Plurianual;

O planejamento da UnB tem início a partir da realização do diagnóstico institucional, que conta com o envolvimento de todas as unidades acadêmicas e administrativas integrantes do planejamento, para identificação das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da instituição.

Na sequência, é realizada a definição dos objetivos estratégicos, seguida pela verificação de quais são as áreas estratégicas para o próximo quinquênio, observando que um objetivo estratégico pode estar relacionado a uma ou mais áreas estratégicas.

Definida a relação entre objetivos e áreas estratégicas, o próximo passo é elaborar os planos plurianuais e anuais das unidades acadêmicas e administrativas, fase que representa o planejamento tático da instituição. Esse processo ocorre em três etapas: realização de diagnóstico, definição do planejamento plurianual e o detalhamento de metas e indicadores. O cumprimento das três etapas exige o preenchimento de formulários integrantes de sistema eletrônico gerenciado pelo Decanato de Planejamento e Orçamento da Universidade.

Em relação a aspectos formais, Falqueto (2012) verificou que a Universidade possui métodos e instrumentos para o acompanhamento e a avaliação do seu planejamento, que são: os relatórios trimestrais e anuais; os seminários de planejamento; a matriz de indicadores institucionais, e o relatório de avaliação plurianual, realçando como ponto positivo a existência de um sistema de informação para o gerenciamento das atividades de planejamento.

Durante a pesquisa, constatou-se que as primeiras tentativas de atuar de forma estratégica na UnB são anteriores à obrigatoriedade de um plano institucional, sendo prova disso a existência de um Plano Orientador da UnB, em 1962. Apesar de toda essa experiência, e da metodologia apresentada estar bem definida por meio dos nove instrumentos de planejamento apresentados anteriormente, bem como um sistema de informação para gerenciamento do planejamento, para a autora e alguns entrevistados, ainda há carência de institucionalização do planejamento estratégico na UnB. Uma das razões apresentadas para

isso foi a ausência de uma cultura organizacional voltada para o planejamento estratégico, e a dificuldade que o ambiente universitário tem em conseguir institucionalizar metodologias. Outro ponto relevante apontado pelos entrevistados é a desmotivação causada pelo fato de o documento ser visto, por alguns, apenas como um documento institucional, um relatório que possui um fim em si mesmo e está concluído em sua própria elaboração.

É possível notar que há uma estrutura bem definida de planejamento, e uma metodologia de planejamento bem desenvolvida, apesar de sua dificuldade em ser institucionalizada. Existe, também, um sistema de informação que dá suporte para implantação e acompanhamento do planejamento estratégico, ou seja, teoricamente está tudo nos lugares corretos. Entretanto, nota-se grande dificuldade em retirar o planejamento do papel, fazer com que ele deixe de ser um fim em si mesmo, que o plano deixe de ser o único resultado do planejamento estratégico.

Dentre as dificuldades elencadas, Falqueto (2012) realçou a existência de barreiras na comunicação entre as unidades; a interferência de articulações e interesses políticos na implantação do planejamento estratégico; a assimetria entre o que foi planejado e o executado; a elaboração do planejamento é caracteristicamente *top-down*, o que causa uma sensação de falta de participação nas fases iniciais de discussão e elaboração para alguns dos membros da comunidade; objetivos que possuem interdependência entre as unidades possuem maior dificuldade para serem implantados; o sistema de informação existente não é capaz de gerenciar com eficácia os objetivos e metas, tampouco permite uma análise crítica sobre os dados; ausência de uma cultura favorável à continuidade e ao acompanhamento das ações que envolvam o plano estratégico; complexidade da natureza da organização; ausência de articulação entre planejamento e orçamento; ausência de qualificação do pessoal para trabalhar com planejamento; controle de atividades administrativas por professores; as pessoas não conhecem sua função e importância para a boa implantação do planejamento estratégico, não compreendem como sua ação pode contribuir significativamente para o alcance dos objetivos estabelecidos, e alta rotatividade de pessoal.

2.1.4.4. O caso da Universidade Federal do PAMPA (UNIPAMPA)

A Universidade Federal do PAMPA (UNIPAMPA) é uma Instituição de Ensino Superior criada em 2008, pela Lei nº 11.640, de 11 de janeiro de 2008, localizada na “metade sul” do Rio Grande do Sul, num extenso território, com problemas críticos de desenvolvimento socioeconômico, inclusive de acesso à Educação Básica e à Educação Superior (COSTA, 2014).

Costa (2014) realizou um estudo, com o objetivo de avaliar o planejamento na UNIPAMPA. Para tanto, o autor realizou uma análise do Projeto Institucional e PDI, ambos para o período 2009-2013, além da pesquisa bibliográfica, para subsidiar a pesquisa e um *survey* aplicado entre os gestores da instituição.

O Projeto Institucional da UNIPAMPA é composto pelo Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O autor, corroborando com a literatura consultada, expõe o PPI como um documento de cunho mais filosófico e pedagógico, enquanto o PDI é colocado como um instrumento mais voltado à gestão, detendo-se, mais especificamente, sob os aspectos deste.

No PDI da instituição, foram estabelecidas as diretrizes básicas para a formação do PE, a exemplo da missão, visão, princípios balizadores, perfil do docente e do discente, acrescentando-se também 08 (oito) dimensões políticas de atuação da Universidade, a saber: ensino; extensão; pesquisa; assistência estudantil; gestão; gestão de pessoal; planejamento e avaliação, e comunicação social. Cada dimensão política se desdobra em objetivos, estratégias e metas, que buscam proporcionar sua implementação e operacionalização (COSTA, 2014).

Costa (2014) avaliou positivamente a manifestação dos gestores, ao afirmarem ter conhecimento acerca do PDI, bem como a atribuição pelos mesmos de importância ao PDI como instrumento de gestão. Também realçou o fato de o processo de formulação ter sido bastante participativo, por meio da obtenção de informações, junto à comunidade acadêmica, através de fóruns e seminários, compartilhando informações relevantes para a preparação do plano.

Apesar disto, os resultados foram desanimadores, ao indagar se: (i) percebem coerência entre as ações praticadas pela Instituição com o que realmente está proposto no PDI; (ii) as estratégias propostas estão alinhadas com o que é realmente indicado nas Políticas expressas no PDI, e (iii) o PDI da UNIPAMPA define claramente o que a tornará “melhor” em dimensões críticas, em relação a outras IFES. Percebeu-se certo descrédito por parte dos entrevistados, com relação aos tópicos mencionados.

As principais dificuldades para implantação do planejamento estratégico da UNIPAMPA, elencadas por Costa (2014), são:

- Não foram levados em consideração outros aspectos inerentes à formulação do planejamento, como o ambiente externo a instituição;
- A existência de restrições orçamentárias;
- Ausência de adequado investimento em infraestrutura;

- Não definição clara de responsabilidades, ao constatar que 24 respondentes (31,55%) da amostra relatam que não sabem como foi definido quem lideraria o processo de implementação do PDI;
- O fato do PDI da UNIPAMPA ser conhecido como um mero documento de referência, uma formalidade a ser cumprida;
- O nível de implementação e operacionalização do PDI não reflete o sentido real de sua constituição, segundo a opinião dos gestores, pois não são percebidos os efeitos e resultados de sua utilização enquanto instrumento de gestão;
- Possível prevalecimento do interesse e a articulação política no âmbito da UNIPAMPA, pois parte dos gestores concorda que a administração superior dá suporte necessário para implementação do planejamento, enquanto outra parcela significativa afirma que não existe esse suporte adequado, sugerindo, até mesmo, a um favorecimento de determinadas unidades em detrimento a outras;
- Ausência de controle dos processos realizados, dificultando o acompanhamento do que efetivamente está sendo realizado com relação ao planejado.

Costa (2014) conclui que o processo de planejamento estudado se deu até o nível e/ou etapa de análise global da instituição, pois ficaram consolidadas diversas Políticas, com o objetivo de atingir sua missão institucional. Entretanto, não se observou um avanço significativo sobre a efetividade do planejamento, constatando-se a existência de uma lacuna entre o que está expresso no PDI e o que realmente está sendo implementado.

2.1.4.5. O caso da Universidade Federal de Alagoas - UFAL

Santos *et al.* (2009) analisou o modelo de planejamento estratégico institucional integrado (MPEII) executado pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL), caracterizando-o como estratégico, por adotar um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos pré-determinados; institucional, por buscar alcançar uma prática do planejamento que seja institucionalizada como gerencial, independentemente de quem esteja na liderança superior da universidade, e integrado, por focar em uma política de planejamento, monitoramento e avaliação, evitando a dispersão de esforços, o desperdício de

recursos, a subutilização dos talentos e competências grupais e individuais, a fragmentação da comunicação e o esfacelamento da estrutura organizacional.

A forma de operacionalização do planejamento foi apontada como participativa, pois busca a construção coletiva dos planos, objetivando desenvolver a prática da reflexão e ação estratégica, em todos os níveis da Universidade.

Foram identificados, ao longo da existência da UFAL, alguns processos isolados e específicos de planejamento, entretanto o primeiro planejamento, para toda a gestão da universidade, foi elaborado apenas em 1997, por meio do PDI, o qual até 2004 foi elaborado por apenas uma pessoa específica ou por um pequeno grupo. Para o PDI 2005-2009, a UFAL já passou a desenvolver o planejamento de forma coletiva.

Resumidamente, o PDI 2005-2009 resultou da consolidação de 21 (vinte e um) Planos de Desenvolvimento das Unidades Acadêmicas (PDUs), além dos PDUs de seis pró-reitorias, considerando também o Plano Pedagógico Institucional (PPI). Em 2008, a UFAL elaborou o PDI da UFAL para 2008-2012, havendo a sobreposição do PDI vigente (2005 a 2009), por isso muitas ações previstas no plano anterior foram incorporadas.

O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico institucional integrado da UFAL, para o período 2005-2009, procurou constituir um PDI que refletisse, de fato, toda a Universidade, e foi apresentado por Santos *et al.* (2009), nas seguintes etapas:

- Etapa 01 – Reuniões da equipe da gestão superior com o consultor externo: discussão e ajuste de conceitos e práticas acerca do planejamento estratégico e formação de uma equipe para condução do processo;
- Etapa 02 - do projeto (modelo) de planejamento estratégico: caracterizado pela participação coletiva. Foram definidas quais finalidades pretendiam ser alcançadas com o planejamento, e constituídos quatro grupos para colocar em prática o projeto (Comissão Coordenadora; Comissão de Suporte Estratégico; Comissões Internas de Planejamento, Monitoramento e Avaliação; Equipe de Facilitadores).
- Etapa 03 - Capacitação dos facilitadores: preparação para os trabalhos nas oficinas de planejamento das Unidades.
- Etapa 04 – Divulgação do projeto para toda a Universidade: O projeto foi divulgado na página eletrônica da Universidade e durante seminários realizados nas Unidades.
- Etapa 05 – Realização das oficinas para elaboração dos Planejamentos das Unidades Acadêmicas (PDU's): as oficinas buscavam consolidar a

declaração de princípios e objetivos da Unidade; definição da missão e da visão de futuro da Unidade; identificação e análise das oportunidades e das ameaças do ambiente externo; Identificação e análise dos pontos fortes e dos pontos fracos da Unidade; Construção do plano de ações (composto pelas estratégias e metas necessárias para a transformação da visão em ações práticas).

- Etapa 06 – Consolidação do PDI da Universidade.

Sem aprofundar-se acerca do que foi efetivamente implantado, as principais dificuldades identificadas por Santos *et al.* (2009), para implementação do planejamento estratégico na UFAL, foram: falta de acompanhamento e avaliação das ações; falhas de comunicação interna; falta de conhecimento dos processos organizacionais; falta de *know-how* administrativo dos gestores; pouca experiência de parte da equipe com o modelo atual de gestão; interferências de questões políticas; inconstância/instabilidade financeira, política e legal; falta de visão sistêmica da organização pelos funcionários; resistências culturais (cultura avessa a mudanças); falta de hábito de planejar; poucas pessoas envolvidas com planejamento; estrutura organizacional complexa; ausência de uma estrutura de suporte; descontinuidade do processo de concepção coletiva do planejamento; falta do estabelecimento de contatos estratégicos nos setores; inadequação dos procedimentos administrativos; falta de processos flexíveis de execução das atividades administrativas; falta de clareza da realização dos processos; falta de recursos financeiros, materiais e humanos; falta de autonomia financeira.

Os autores concluíram sua análise acerca dos resultados encontrados, afirmando que “não basta apenas construir bons modelos de planejamento segundo o contexto da Universidade, mas que este modelo precisa se tornar uma prática gerencial, alinhada com as outras áreas da instituição” (SANTOS *et al.*, 2009, p. 15).

2.1.4.6. O caso da Universidade Federal de Goiás (UFG)

O planejamento estratégico passou a fazer parte da Universidade Federal de Goiás (UFG), por meio do Programa de Gestão Estratégica (PGE), que surgiu fortemente ligado à avaliação institucional. Durante o período 1998/2001, a UFG envolveu-se com a construção de um novo projeto de “Avaliação Institucional”. Os resultados desta avaliação foram apresentados com uma proposta de reestruturação de suas assessorias de planejamento, avaliação e informação, sob uma única coordenação, durante o seminário “planejamento:

possibilidades de ressignificação”, ocorrido em 2002. Até então, o planejamento acontecia em seus respectivos colegiados acadêmicos, porém de maneira desordenada, não contemplando as etapas de um plano exequível, e a proposta era mudar esta realidade (SILVEIRA *et al.*, 2009).

Segundo Silveira *et al.* (2009), o planejamento estratégico da UFG estrutura-se basicamente no estabelecimento de:

- Missão – é a razão de ser da Unidade ou Órgão;
- Visão – refere-se a uma situação ideal a ser alcançada pela Unidade ou Órgão;
- Valores – referem-se a princípios morais, éticos e competências técnicas compartilhadas por aqueles que trabalham e estudam na Unidade ou Órgão;
- Cenários/Variáveis de Impacto - são as macro tendências que justificam uma mudança estratégica de desenvolvimento da Unidade ou Órgão;
- Análise do Ambiente Interno: Forças – pontos fortes da Unidade ou Órgão, nos quais o local pode apoiar-se para cumprir sua Missão, e Debilidades – pontos fracos da Unidade ou Órgão, que, caso não sejam superados, impedirão o cumprimento da Missão;
- Análise do Ambiente Externo: Oportunidades – fatores externos à Unidade ou Órgão, que podem ser aproveitadas no cumprimento da Missão, e Ameaças – fatores externos à Unidade ou Órgão ou à UFG, independentes de seu controle, que dificultam ou impedem o cumprimento da Missão;
- Problemas Estratégicos – são aqueles que, se não forem superados, impedem um salto qualitativo da Unidade ou Órgão;
- Causas – são os fatores desencadeadores dos problemas estratégicos elencados anteriormente;
- Indicadores – fatores e condições que indicam claramente a existência dos problemas estratégicos;
- Soluções Estratégicas (Objetivos) – programas, projetos ou linhas de ação, que podem resolver os problemas estratégicos detectados;
- Metas e Responsabilidades – ações a serem desenvolvidas, designando os responsáveis pela execução das atividades e estabelecendo prazos para realizá-las.

Desta forma, o PGE surge com a missão de articulação do planejamento, avaliação e informação, objetivando subsidiar os diversos níveis de gestão para uma política de desenvolvimento institucional.

O PGE foi elaborado, implantado e consolidado por servidores do quadro efetivo da instituição, sendo uma de suas preocupações o desenvolvimento do *software* SPGE, que consiste em um banco de dados pertinentes ao planejamento e autoavaliação institucional. Durante esse processo, houve apoio da gestão e o trabalho coletivo e participativo dos membros empenhados na implementação de melhorias no PGE, bem como no seu software (o SPGE) foi fundamental para superação dos obstáculos (SILVEIRA *et al.*, 2009).

Elementos que chamam a atenção dos autores foi o fato de que "ao aliar o planejamento à autoavaliação no âmbito da UFG, modificou-se a cultura organizacional, no que se refere à gestão institucional universitária" (SILVEIRA *et al.*, 2009, p. 9). Os autores apresentam o planejamento estratégico como instrumento capaz de providenciar que as constatações presentes possam ser usadas para aumentar as oportunidades de atingir objetivos e metas, ou seja, aumentar as chances de tomar as melhores decisões hoje para interferir positivamente no desempenho do amanhã. O planejamento estratégico da UFG preocupou-se bastante com o registro de informações que pudessem subsidiar as decisões da gestão, realçando que o PGE começou a retratar o rompimento com o paradigma do improviso, no qual as ações da instituição eram, e remotamente ainda o são, realizadas sem a percepção de continuidade e integração.

Vidigal e Campos (2015), em estudo posterior, buscaram verificar em que medida o planejamento estratégico da UFG, referente ao período 2006-2009, foi incorporado como prática de gestão. Os resultados não deixaram de confirmar o esforço empreendido pelos gestores dos órgãos para adotar e promover o desenvolvimento dos processos básicos de planejamento normatizados e incentivados pela administração superior da UFG. Apesar disso, os procedimentos não foram adotados periodicamente em todos os anos, fato que conduziu os autores à conclusão de que a incorporação do planejamento estratégico como prática de gestão nos órgãos pesquisados foi parcial. Outra prática detectada foi a elaboração dos instrumentos de planejamento pelos órgãos, delimitados ao período de mandato de seus dirigentes.

Dentre os principais motivos elencados para tais conclusões, foram apontados recorrentemente pelos entrevistados a falta de recursos humanos, tanto em quantidade como em qualificação, e as demandas, principalmente externas, de atendimentos emergenciais. Vidigal e Campos (2015) apontam a necessidade da manutenção de equipes especializadas e voltadas ao planejamento como uma possível solução para os problemas apontados. Dessa

forma, as demandas emergenciais externas afetariam menos o processo de implantação do planejamento e atenderia à necessidade de pessoas com conhecimento sobre o processo.

2.1.4.7. O caso da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Petrassi *et al.* (2013) buscou analisar o processo de implementação da gestão estratégica, mais especificamente as ações realizadas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) durante o período de 2008-2012. De acordo com os autores, o planejamento estratégico em análise decorreu de uma proposta de gestão apoiada pela maioria da comunidade, por meio do voto à administração que assumia.

A referida proposta apresentou pontos fortemente ligados à necessidade de avançar rumo à utilização de ferramentas de gestão, que levassem a universidade a um padrão de funcionamento mais eficiente. Dentre as ideias, estava a utilização do planejamento e gestão, para levar a UFSC a uma posição de destaque.

Com a escolha do modelo de planejamento participativo, a UFSC teve como objetivo a elaboração de um plano constituído pelos níveis estratégico, tático e operacional. Nesse contexto, a equipe do Departamento de Planejamento realizou seminários durante os quais a equipe participante foi estimulada a avaliar os pontos fortes e fracos de sua unidade, bem como suas ameaças e oportunidades. Essa avaliação, unida à definição das questões estratégicas, resultou no plano estratégico da unidade. A partir das questões estratégicas, foram derivadas ações(projetos) a serem trabalhados para o cumprimento dos objetivos, e entregues ao Departamento de Planejamento, que os agrupou por afinidade e os sistematizou por meio do Sistema de Gerenciamento de Projetos “GP-Web”.

Para os autores, os principais elementos que dificultaram a implementação do planejamento estratégico nesta instituição foram:

- Liderança: Dificuldade de envolvimento da liderança central no processo, por estar envolvida com um número de demandas muito grande;
- Autoridade: o processo de implementação demonstrou uma grande dificuldade para que as decisões tomadas pelos diferentes órgãos colegiados fossem efetivamente seguidas para a boa condução do processo;
- Capacitação: A ausência de uma capacitação que atingisse grande parte da comunidade universitária constitui-se em uma grande barreira na condução do processo;

- Sistemas apropriados: Apesar da existência de um sistema operacionalmente funcionando, ainda existe uma série de modificações que poderiam ser feitas e que levariam a uma utilização mais efetiva dele;
- Descontinuidade administrativa: mudanças que ocorrem nos cargos administrativos, em cada substituição da gestão, são normais em organizações que elegem seus dirigentes. Entretanto, o processo de escolha dos dirigentes por meio de eleição faz com que a seleção dos gestores seja fortemente afetada pelo aspecto político, em detrimento dos aspectos de caráter técnico;
- Integração de todas as etapas do processo: a gestão estratégica ainda não é percebida pela maioria das pessoas como um único processo. Percebe-se uma visão segmentada de cada etapa, descolada das outras;
- Orientação pelas demandas internas: predomina o foco nas necessidades internas de cada unidade, como também a visão de curto prazo, das demandas emergenciais, em detrimento da perspectiva estratégica de longo prazo;
- Processos avaliativos: A gestão estratégica, efetivada em sua concepção ampla, necessita da internalização dos processos avaliativos, entretanto o comportamento refratário aos sistemas de avaliação ainda é dominante.

Petrassi *et al.* (2013) apontaram como fatores facilitadores da implantação do planejamento estratégico na instituição a sua capacidade de utilizar o *Ambiente Virtual de Aprendizagem*, para facilitar o processo de capacitação dos servidores; a *repetição do processo* como um elemento que vai permitir o aperfeiçoamento de sua elaboração e implementação ao longo do tempo; o *ambiente externo* como gerador de pressões, para que as universidades adotem mecanismos de gestão mais racionais e eficientes; a *transformação rápida no perfil dos servidores*, por meio da renovação do quadro de pessoal com novas contratações, permitindo o ingresso de servidores que apresentam potencial para trabalharem em um ambiente de mudanças, com mais facilidade.

Ao tempo em que Petrassi *et al.* (2013) relata ter analisado o planejamento realizado para o período 2008-2012, que se refere a um período de uma gestão específica, Harger (2011) traz uma análise sobre um período 2010-2014, referindo-se ao período de um ciclo de planejamento.

Harger (2011) relata o planejamento desse período como um processo realizado de forma participativa, por meio da realização de seminários, elaboração do plano estratégico, definição de projetos/ações, estabelecimento de orçamento/aprovação, execução e avaliação.

O autor decide fazer a análise do processo de planejamento estratégico implantado na UFSC, considerando variáveis que o influenciou durante as seguintes fases:

- Seminários de Planejamento nas Unidades: O seminário foi marcado pela não participação de alguns vice-diretores que, futuramente, seriam diretamente responsáveis por gerenciar o planejamento estratégico em suas unidades. Os seminários também foram marcados por desentendimentos, quanto à metodologia proposta para o processo de planejamento, pouca objetividade, baixa participação e resistência política.
- Elaboração dos Planejamentos pelas Unidades/Subunidades: Os entrevistados destacaram a dificuldade em envolver os professores nas atividades de planejamento. Uma das razões para tal foi o descrédito do instrumento, visto por muitos como apenas uma formalidade administrativa. A ausência de cultura do planejamento e a falta de conhecimento sobre o processo e termos necessários para desenvolvimento do plano também foram destacadas pelos entrevistados.
- Sistematização dos Planejamentos pelas Unidades: Foi destacada a necessidade de um sistema de informação para facilitar a sistematização do processo. As respostas para esse tópico foram bastante dispersas, demonstrando uma ausência de padrão quanto aos procedimentos para sistematizar os planos.
- Orçamentos e Aprovação dos Planos pela SEPLAN, Reitoria, CUn, e Unidades: Os planos não têm vínculos com os orçamentos e vice-versa. A destinação do orçamento não é realizada de acordo com as metas fixadas.
- Implantação dos Planejamentos pelas Unidades/Subunidades: Para o período de implementação, foram apontadas como dificuldades a autonomia dos professores como gerador de barreiras ao desenvolvimento de uma ação central e coordenada, visto a dificuldade para que estes sigam os planos centrais. Ausência de profissionais qualificados para auxiliar no processo de implantação. O autor conclui que essa fase foi marcada por profundos problemas em executar o que foi planejado, e até tentar executar o que não foi planejado.

- Acompanhamento dos Planejamentos pelas Unidades: Os entrevistados demonstraram que têm sido considerados os termos de referência elaborados no início do planejamento para acompanhar sua execução. Como dificuldades para o acompanhamento, apontam a autonomia dos professores, resistência cultural da universidade, ausência de um sistema adequado para alimentação das informações.

Por fim, Harger (2011) elenca as seguintes variáveis, de forma decrescente, de acordo com sua influência ao processo: poder; resistência silenciosa; interdependência; comunicação (falta de clareza); complexidade; cultura; participação; alinhamento; desconhecimento/despreparo; burocracia.

2.1.4.8. Modelos de Planejamento Estratégico e o caso das IFES

Apesar de não seguirem rigidamente os modelos tradicionais de desenvolvimento do planejamento estratégico, as Instituições Federais de Educação Superior têm apresentado elementos comuns na sua elaboração e implementação. Para Magalhães (2009, p. 35) “devido à particularidade de suas características organizacionais, as instituições de ensino, sobretudo aquelas públicas, requerem uma teoria estratégica e administrativa própria”.

Observou-se a presença predominante do estabelecimento da missão, análise interna e externa e elaboração das estratégias e da forma que serão implementadas, nos casos apresentados, corroborando com o exposto por Estrada (2000).

Apesar das discrepâncias entre o nível de participação da comunidade acadêmica na elaboração e implementação do planejamento estratégico, é possível observar uma tendência de aumento do incentivo a essa participação na maioria dos casos, tendo em vista que, em alguns, inicialmente, o PE era elaborado apenas por uma pessoa ou grupos pequenos e, na sequência, passou a ser alvo de maior participação da comunidade. Entretanto, observou-se também uma dificuldade em envolver a comunidade na elaboração e implementação do PE, seja por motivos políticos, culturais, ou mesmo pela ausência de credibilidade do processo.

Assim como na elaboração, a implementação do PE as Instituições de Ensino Superior, estudadas, demonstram a presença e elementos comuns aos diversos casos. Esses elementos são apresentados como fundamentais ao processo de implementação do PE, a seguir, como elementos críticos para a integração das ações realizadas ao planejamento desenvolvido.

Os elementos críticos constituem-se de pontos que influenciam significativamente, para que as ações realizadas no âmbito das IFES estejam, ou não, integradas à execução do planejado. Foram realçados aqueles elementos apontados na literatura analisada, por interferirem mais fortemente no processo de implementação do planejamento estratégico, independentemente de sua influência ser positiva ou negativa.

2.1.5. Integração das ações ao planejamento

As organizações, metaforicamente, são comparadas a organismos, refletindo suas características de sistemas compostos por partes mutuamente interligadas e interdependentes. Cada sistema é constituído de subsistemas e faz parte de um sistema maior, havendo um processo infinito de intercâmbio entre eles (CHIAVENATO, 2003; MORGAN, 2005).

Por estar inserida no macro e no micro ambiente (KOTLER e ARMSTRONG, 2007), a organização precisa analisá-lo, compreendê-lo e identificar-se como um agente ativo, por meio da definição clara de sua contribuição para o ambiente e sua relação com os de mais componentes. A integração entre os diversos níveis do sistema é fundamental para seu funcionamento.

Os princípios máximos da relação entre organização/ambiente são conhecidos por meio do estabelecimento da sua missão, visão e valores. Essas definições norteiam o comportamento dos subsistemas da organização, que, por sua vez, possuem objetivos próprios, muitas vezes contraditórios entre si, entretanto, devem atuar em equilíbrio, de tal forma que a união de seus esforços resulte no alcance dos objetivos organizacionais, que são considerados superiores aos objetivos departamentais isoladamente.

Na tentativa de encontrar o equilíbrio necessário para proporcionar a relação harmônica entre os sistemas (Ambiente→ Organização→ departamentos), diversos autores procuram encontrar e explicar métodos que proporcionem relações harmônicas entre os diversos sistemas.

Brodbeck e Hoppen (2003), em referência a Henderson e Venkatraman (1993), mencionam o alinhamento estratégico como uma forma de proporcionar harmonia entre ambiente/organização/setores. O alinhamento estratégico corresponde à adequação e integração funcional entre ambiente externo e interno, para desenvolver as competências e maximizar o desempenho organizacional. Brodbeck e Hoppen (2003) recorrem à integração entre Planejamento Estratégico de Negócios e Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação, como uma forma de proporcionar o alinhamento, tanto em nível operacional quanto em nível estratégico.

Vieira (2009) reconhece a importância do planejamento como uma forma de integralizar as ações desenvolvidas, concedendo-as maior eficiência. Para ele, na ausência de planejamento, a organização funciona de forma desarticulada, e os gestores setoriais realizam suas atividades apenas de acordo com sua própria noção de qual seja seu papel, conforme a própria visão de mundo. Essa ausência gera fragmentação de ações, pois, se não há uma visão clara de onde se quer chegar, cada indivíduo conduzirá e realizará suas atividades à sua maneira, de tal forma que os avanços de uns se neutralizam pelos retrocessos de outros.

Müller (2003) propôs uma forma de gestão integrada a qual denominou Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações (MEIO). Esse modelo de gestão enfatiza a integração entre planejamento estratégico, gerenciamento de processos e avaliação de desempenho, como uma maneira de preencher uma lacuna identificada na gestão empresarial, ou seja, a falta de integração entre as diretrizes estratégicas e a operação das empresas.

O autor tenta combater essa falta de integração, pois, em sua percepção, o planejamento estratégico, por si só, não garante sucesso empresarial. Um plano não implantado é só um plano, ou ainda, uma ilusão. Em reforço aos seus argumentos, Müller (2003) cita Ansoff *et al.* (1981), afirmando que o resultado do planejamento é apenas um conjunto de planos e intenções, não produzindo mudanças visíveis na empresa. Em referência a Kaplan e Norton (2001), Müller (2003) realça também que a capacidade de executar a estratégia é mais importante que sua qualidade em si, e que a má estratégia não é o verdadeiro problema, mas a sua má execução, pois apenas 10% das estratégias formuladas são implantadas com êxito.

Apesar da relevância do tema, Müller (2003) afirma que a maioria das empresas não apresenta uma integração de planos de longo prazo com os relativos a operações detalhadas. Uma consequência disso é que as funções individuais passam a subordinar as metas e políticas de longo prazo às exigências de pressões e crises do dia a dia.

Dessa forma, a concepção de organização como um agrupamento de recursos, cooperando para alcançar objetivos que a um indivíduo isoladamente seria impossível ou demasiadamente difícil, fica comprometida pela falta de integração entre o que é planejado, em nível estratégico, e o que é executado nos diversos setores, ocasionando a dispersão da razão da existência de uma organização.

O planejamento estratégico traduz as principais aspirações da organização para o longo prazo e, desse modo, deixar de acompanhá-lo, para implementar ações, de acordo com a própria concepção do que os diversos setores consideram importante frente às crises do dia a dia, faz com que a existência da organização perca seu sentido, e o "norte" seja abandonado. O que se pretende argumentar não é que a organização deixe de observar as necessidades de

mudança de rota que as pressões do cotidiano apresentam, porém que não se transformem no elemento norteador de suas ações, abandonando o foco que deve estar, no longo prazo, apresentado pelo planejamento estratégico, que passa a ser apenas um elemento formal, sem qualquer vínculo com as ações de uma gestão e fora da realidade para o qual foram criados.

Abreu (2006), ao analisar o processo de planejamento em um hospital público universitário, percebe que, embora o planejamento seja apresentado como algo essencial no andamento do serviço, o ato de planejar ainda parece algo incipiente ou de difícil operacionalização entre as unidades. Realça que, em algumas situações, o planejamento resume-se a gerenciamento do cotidiano ou solução de problemas, afirmando que a concepção idealizadora do planejamento (CONCEITO) aparece distante do cotidiano (PRÁTICA).

O que Abreu (2006) constata pode ser resultado de um planejamento com altos níveis de desintegração. Nessa situação, objetivos definidos como estratégicos não conseguem ser vinculados às ações práticas. A falta de integração permite que cada unidade organizacional caminhe de acordo com sua própria visão do que seria melhor para a organização, gerando a falta de senso comum a respeito de qual o objetivo organizacional e desvirtuamento do objetivo comum para o qual a organização existe. Nesse cenário, predomina apenas a luta por uma existência, os esforços para que a organização não pare de atuar sem foco em algum propósito maior.

Santos *et al.* (2009) apresenta a concepção de planejamento adotada pela UFAL, como sendo um modelo de planejamento estratégico institucional integrado (MPEII), considerando como elemento integrador o fato de focar numa política de planejamento, monitoramento e avaliação. Neste processo, os autores perceberam como essencial a existência de uma assessoria técnica e instrumentos gerenciais que uniformizem as diretrizes gerais, que oferecem a todas as áreas um eixo comum, norteador das políticas institucionais de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Estrada (2000, p. 87), em análise ao processo de planejamento estratégico no âmbito de IES, constata que “formalmente até que existem planos, projetos, programas, metas, entretanto, não reúnem condições de serem colocados em prática ou torná-los sistemáticos”. Falqueto (2013, p. 8) realça que “a importância de qualquer plano estratégico, independente da qualidade do seu conteúdo, está na praticidade e viabilidade de sua implantação”.

É reconhecida na literatura a capacidade que o planejamento estratégico tem para alinhar os setores da empresa em torno de um objetivo comum, de forma proativa, no ambiente, entretanto também se discute a dificuldade de efetivamente implementar o

planejamento estratégico. Quando se trata do setor público e, mais especificamente de Instituições de Ensino Superior, essa dificuldade é realçada por elementos peculiares delas.

A literatura aponta itens que poderiam facilitar este processo, dentre eles está a elaboração de planejamentos mais realistas, voltados às especificidades da instituição, preocupados com seus aspectos culturais e políticos; a necessidade de presença de instrumentos que proporcionem o acompanhamento sistemático das ações realizadas; melhorias no processo de comunicação; implantação de prazos de execução realistas; investimento adequado em tecnologia da informação; adequado investimento em infraestrutura; presença adequada da liderança; implementação de processo de planejamento participativo, etc. (ESTRADA, 2000; MAGALHÃES, 2009; SILVEIRA, 2009; FALQUETO, 2012; COSTA, 2014).

Inúmeros outros poderiam ser mencionados, entretanto foram destacados os elementos considerados críticos para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Os elementos a seguir foram elencados a partir da literatura sobre o planejamento estratégico para instituições públicas e sem fins lucrativos, com foco no contexto universitário e nos estudos de caso já abordados, por aparecerem reiteradamente na literatura, e pela ênfase dada a esses estudos, como limitadores ou propulsores da execução de ações voltadas à implementação do planejamento estratégico no âmbito universitário.

A pretensão do presente trabalho não é elencar os elementos críticos encontrados na literatura na forma de uma sequência prioritária, nem limitar o complexo contexto universitário a tais elementos. Sabe-se que a importância de tais elementos na implantação do planejamento estratégico pode variar de contexto para contexto, bem como podem surgir outros com tamanha relevância, entretanto, em análise à literatura, foi possível identificá-los como fundamentais nesse processo.

2.1.5.1. Sistema de informação

Um dos elementos mais mencionados na literatura, para implementação do PE, é a necessidade de um sistema de informação. Para Araújo (1996), sem um bom sistema de informação, não é possível montar cenários estratégicos e estabelecer mudanças e adaptações para consecução da orientação estratégica.

Magalhães (2009) aponta entre as dificuldades de implantação do planejamento estratégico no CEFET-MG durante os períodos de 1999-2003 e 2003-2007, a inexistência de sistemas de informação que possibilitassem a coleta e sistematização das informações. Falqueto (2012) ressalta que, na UnB, existe um sistema de informação específico para o

gerenciamento do planejamento, entretanto esse sistema não é capaz de gerenciar com eficácia os objetivos e metas, tampouco permite uma análise crítica sobre os dados. Além disso, notou a falta de integração com os demais sistemas da UnB, fatores que foram apontados como barreiras à implantação do planejamento por uma parte considerável dos entrevistados.

No caso da UFG, Silveira *et al.* (2009) e Vidigal e Campos (2015) relatam uma experiência na implementação de uma base de dados, pertinente ao planejamento e à autoavaliação institucional, denominado de Sistema do Programa de Gestão Estratégica (SPGE). Para Vidigal e Campos (2015), a alimentação do SPGE e seu acompanhamento são fundamentais para a consolidação do planejamento estratégico da instituição. Silveira *et al.* (2009) confirmam este posicionamento, ao constatarem que os relatórios elaborados a partir dos dados oriundos do SPGE permitem a reflexão das pessoas que fazem parte da universidade e subsidia os gestores universitários para tomada de decisão, proporcionando o crescimento da comunidade universitária.

Bolzan, Lorentz e Madruga (2012) também destacam o caso do desenvolvimento do Sistema de Gerenciamento de Planos de Ação na UFSC. Segundo as autoras, a informatização dos processos administrativos das instituições de ensino é fundamental, uma vez que possibilita uma nova forma de registro e acompanhamento dos planos de ação, bem como o registro da memória sobre como o plano de ação foi conduzido, seus erros, acertos e documentos gerados durante a sua execução. Para elas, o sistema auxilia na tomada de medidas de apoio à solução dos problemas, facilitando o andamento das atividades e a tomada de decisão.

Dada à facilidade com que se confunde administração com procedimentos burocráticos inerentes à atividade pública, é imprescindível destacar que o sistema de informação deve ser eficiente, ágil, voltado para as atividades de planejamento e com capacidade de integrar todas as etapas, ajudando no suporte à gestão, e não apenas administrativas (ARAUJO, 1996; FALQUETO, 2012; COSTA, 2014). Dessa forma, possibilita-se a implantação do planejamento estratégico como ferramenta de gestão, que pressupõe uma reflexão sistemática sobre a organização (VIDIGAL e CAMPOS, 2015).

No âmbito das decisões estratégicas, a informação precisa, no tempo certo é fundamental para a tomada de decisão, e nas organizações universitárias públicas esta informação deve ser considerada cada vez mais, para que gere conhecimento e este possa impactar o modo de agir da organização. (COSTA, 2014, p. 83).

Petrassi *et al.* (2013) comentam que experiências de sucesso, na implementação da gestão estratégica, demonstram que a utilização de sistemas de informação facilita na gestão do processo e oferece maior governança.

Um sistema de informação preciso, com informações relevantes, é indispensável e se apresenta como base para o desenvolvimento organizacional. O sistema de informação é fundamental para o planejamento, por ser uma fonte de consulta que permite conhecer e analisar fatores internos e externos, que poderão impactá-lo e auxiliar a superar dificuldades de operacionalização (FANTAUZZI, 2009). “A inexistência de informação precisa na hora certa impede os membros da organização monitorar o progresso e executarem as ações corretivas” (PICCHIAI, 2012, p. 05).

Sem dúvidas, um bom sistema de informação é imprescindível para a integração das ações realizadas ao planejamento estratégico, seja por facilitar o processo decisório, seja por proporcionar maior acompanhamento do que está sendo executado, seja por fomentar a aprendizagem e desenvolvimento organizacional por meio do registro de erros e acertos que proporcionarão os elementos necessários para a melhoria contínua.

2.1.5.2. *Know-how* para trabalhar com o Planejamento Estratégico

Falqueto (2012) constatou, em estudo de caso realizado na UnB, que a falta de pessoal qualificado e a necessidade de treinamento foram as barreiras relativas a pessoal, mais citadas pelos entrevistados, concluindo que existe uma carência de pessoal qualificado, apto a lidar com atividades de planejamento na UnB, sobretudo no nível operacional. A autora também afirma que uma parcela dos gestores da UnB sente falta de pessoas mais qualificadas nas atividades de apoio e implementação do PE. Para ela, a qualificação do pessoal é um dos aspectos relacionados à dimensão humana, que é um facilitador da implantação do planejamento estratégico.

Em análise ao planejamento estratégico da UFG para o período 2006-2009, Vidigal e campos (2015) também notaram a existência de falta de mão de obra especializada para dar resposta ao planejamento estratégico proposto pela administração central da universidade. Santos *et al.* (2009) afirmam que, na UFAL, foram desenvolvidas várias ações com a finalidade de alcançar alguns objetivos específicos. Dentre esses objetivos, estão a capacitação de uma equipe técnica, para coordenar, facilitar e assessorar o processo, em caráter permanente, e a formação, a médio e longo prazos, de gestores que também sejam facilitadores de grupos, para o processo de planejamento estratégico.

Petrassi *et al.* (2013) apontam a ausência de uma capacitação que atingisse grande parte da comunidade universitária, como uma grande barreira na condução do processo, concluindo ser fundamental que todos os envolvidos no processo tenham uma compreensão adequada do que significa cada um dos termos e elementos desse processo, de maneira a compreender como o Plano Estratégico da Instituição se relaciona com seu trabalho específico.

Estrada (2000) observou, na UFSM, que a falta de conhecimento sobre o planejamento estratégico dificultou o estabelecimento de um acordo inicial na sua implementação e contribuiu para a existência de falta de cultura para o planejamento.

Certamente, o conhecimento da equipe sobre o planejamento estratégico e as habilidades desenvolvidas para implementá-lo são decisivos para permitir a sua implementação bem-sucedida. Por essa razão, esse elemento é crítico para integração entre o planejamento e as ações da instituição.

Falqueto (2012) aponta o modelo desenvolvido pelo FORPLAD (1995) como uma forma de homogeneizar as ações do planejamento das universidades, ao incentivar a criação de multiplicadores, para facilitar a divulgação e integração do processo nas instituições.

Sem a devida capacitação dos envolvidos no processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico, o processo está fadado ao fracasso. Encontrará inúmeras barreiras para envolver os setores com seu desenvolvimento bem-sucedido, como a ausência de ligação entre as atividades realizadas e os objetivos estratégicos e a falta e conhecimento acerca do que seria necessário para implantar o plano.

2.1.5.3. Acompanhamento e Avaliação

De nada serve estabelecer um bom plano, se não for conhecido o que foi devidamente executado nele. Dentre outros inúmeros benefícios, a avaliação permite conhecer em que proporção o planejamento foi executado, estabelecer rotas alternativas para vencer as dificuldades encontradas ao longo dos percursos e agregar conhecimento para aperfeiçoamento do processo em novos ciclos.

O planejamento e a avaliação são indissociáveis, pois ambos andam juntos e se integram. Nas IFES, o PDI surge intrinsecamente ligado ao processo avaliativo, uma vez que é parte fundamental do processo de avaliação que conduz ao credenciamento da instituição junto ao MEC (COSTA, 2014). Entretanto, no presente trabalho, a avaliação será abordada também como um instrumento de gestão que proporciona os elementos necessários à

facilitação do processo de implementação do PE, e não apenas como uma exigência burocrática a ser cumprida.

A falta de acompanhamento e controle das ações foi apontada por Magalhães (2009) como um dos elementos que dificultaram a realização da avaliação, visto que, sem instrumentos de acompanhamento e controle, não se sabia quais as ações realmente executadas e, tampouco, seus resultados. Petrassi *et al.* (2013) também realçam que a ausência de sistemas consistentes de acompanhamento e avaliação, assim como indicadores que permitam determinar a eficiência, a eficácia, o impacto e a sustentabilidade dos programas podem ser considerados problemas enfrentados durante a implementação das estratégias.

A ausência de acompanhamento e avaliação também foi destacada por Falqueto (2012) como empecilho para o alcance dos objetivos na UnB. Em cenários que existam competição entre os setores, a autora realça, ainda, que a criação de um ranking de desempenho pode atuar como um facilitador, incentivando aos setores que obtiverem uma classificação ruim a melhorar os seus resultados, e também àqueles que estiverem bem, posicionados a manter o seu rendimento.

Costa (2014) entende que a avaliação faz parte do processo de planejamento, uma vez que possibilita à gestão analisar e formar valor sobre todos os fatores que compõem o processo de planejamento, facilitando o seu entendimento e, conseqüentemente, sua efetiva implementação. Para ele, a avaliação da gestão universitária é fundamental para que a instituição possa conhecer melhor as suas fronteiras, seus desafios e suas possibilidades de alcançar seu fim último, que é uma educação eficiente e de qualidade. Enquanto o planejamento pode ser compreendido como um processo de viabilização das políticas, estratégias e diretrizes institucionais, a avaliação é um instrumento de verificação, análise de resultados e conseqüências das decisões materializadas nos planos, programas e projetos.

No caso UNIPAMPA, Costa (2014) evidencia, por meio de análise à percepção dos entrevistados, que a ausência de acompanhamento (controle interno) pode ser um dos maiores problemas para a implementação do PDI. Para ele, avaliar "significa acompanhar e manter o controle sobre atividades e processos críticos, através de indicadores de performance, que alertem os responsáveis, quando surgem potenciais problemas" (COSTA, 2014, p. 89).

Silveira *et al.* (2009), ao relatarem a experiência de acompanhamento implementada pela UFG por meio do SPGE, comentam que os relatórios elaborados a partir dos dados oriundos do SPGE subsidiam os gestores universitários para a tomada de decisões e proporcionam o crescimento profissional e pessoal da comunidade universitária, por se tratar de um instrumento de senso crítico de caráter educativo.

Ao aliar o planejamento à autoavaliação no âmbito da UFG, modificou-se a cultura organizacional no que se refere à gestão institucional universitária. Também se iniciou o processo de adesão ao novo modelo de governança no setor público, denominada de "administração pública gerencial"; em via prática, especificamente, no poder executivo da esfera federal. Este novo modelo tem entre suas prerrogativas: atender aos cidadãos como usuários dos serviços públicos, estimular a ação e a parceria com a sociedade, a eficácia das políticas governamentais e o controle orientado por missões, metas e objetivos. Essencialmente, o PGE na UFG começou a retratar o rompimento com o paradigma do improviso, onde as ações da instituição eram – e remotamente ainda são – realizadas sem a percepção de continuidade e integração. (SILVEIRA et al, 2009, p. 9).

A UFAL também reconheceu a importância do acompanhamento, ao elencar, entre os seus objetivos específicos, a necessidade de monitorar a implementação do PDI e dos Planos de Desenvolvimento as Unidades Acadêmicas (PDU's) (SANTOS *et al.*, 2009, p. 14).

Estrada (2001) realça que, para as Instituições Públicas de Ensino Superior melhorarem os resultados obtidos com a implementação dos Modelos de Planejamento Estratégico, devem tentar promover uma avaliação periódica, com base no acompanhamento e controle das ações. Devem usar monitoramento contínuo de todas as suas etapas, de modo a atingir, eficaz e eficientemente, os objetivos traçados, corrigir ou modificar os novos rumos que a instituição possa tomar frente a modificações do ambiente organizacional externo e interno.

A avaliação também foi alvo de atenção do FORPLAD (1995), que relata a sua importância para o processo de planejamento, à medida que contribui com a gestão. Entretanto, quando realizada de forma isolada do planejamento, isto é, desconectada de objetivos, gera desmotivação na sua execução e corre o risco de ficar superdimensionada e não atender às suas finalidades. “Sem Avaliação e Qualidade, o Planejamento é incompleto. Sem Planejamento, Avaliação e Qualidade, também ficam sem direção” (FORPLAD, 1995, p. 18).

Diante do encontrado na literatura, elencou-se a “avaliação” como um elemento crítico para a integração entre as ações desenvolvidas e o planejamento estratégico, pois se beneficiam reciprocamente, contribuindo para a melhoria contínua do processo.

2.1.5.4. Cultura organizacional

Questões culturais e estruturais nas organizações têm relação direta com o sucesso ou fracasso de um modelo de planejamento estratégico. Compreender o comportamento

organizacional ajuda os planejadores na formação da base de entendimento de atitudes, motivação e percepções de crenças, hábitos, ritos e valores de determinados grupos sociais, que devem ser levados em conta para poder aplicar com êxito a técnica administrativa (ESTRADA, 2000; MAGALHÃES, 2009; PICCHIAI, 2010).

Magalhães (2009) e Falqueto (2012) abordam a importância da compreensão da cultura e estrutura organizacional em Instituições de Ensino, tendo em vista que, por trazerem, em seu bojo, diferenças que devem ser consideradas, não se poderia ater apenas às técnicas gerenciais e normas de procedimentos administrativos das iniciativas empresariais. Ao estudar o caso CEFET-MG, Magalhães (2009) aponta que a incompreensão da influência da cultura organizacional e do clima organizacional foi um dos fatores que dificultaram a implementação do PE.

As IES são caracterizadas pela sua estrutura complexa e multifuncional, por serem constituídas por profissionais que tendem a rejeitar ordens superiores e costumam exigir uma maior autonomia no exercício de suas funções e que comportam visões múltiplas, e até mesmo antagônicas, em alguns aspectos de qual a missão da universidade (FALQUETO, 2012).

Essas características dificultam o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada ao planejamento estratégico e obtenção de resultados, pois há grande dificuldade em centralizar os esforços institucionais em determinada direção. Em estudo realizado por Falqueto (2012), os entrevistados associaram a falta de institucionalização do planejamento na UnB à não existência de uma cultura favorável à continuidade e ao acompanhamento das ações que envolvam o plano estratégico. Essas organizações tendem a planejar mais para administrar crises do que para evitá-las.

Bodini (2002, *apud* VIDIGAL e CAMPOS, 2015) realça que a resistência enraizada em sua cultura organizacional é uma das razões pelas quais a implantação do planejamento estratégico nas universidades, por vezes, não é bem-sucedida. Apesar de ser um elemento difícil de modificar, a cultura organizacional precisa ser compreendida e considerada durante o processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico, pois será decisiva para estabelecer seu sucesso ou fracasso.

2.1.5.5. Participação no Planejamento Estratégico

A participação no processo de planejamento estratégico não apenas traz inúmeras vantagens e o enriquece, como também é considerado por muitos autores como elemento

fundamental para sua implementação (ATHANÁZIO, 2010). Por essa razão, ficou destacada aqui como um elemento crítico.

A participação, além de democrática, traz também vantagens gerenciais para o desenvolvimento do processo. Dentre estas vantagens, cabe destacar o aumento da legitimidade do plano frente à comunidade, e aqueles que serão responsáveis pela sua implementação, proporcionando maior estímulo para o seu comprometimento com o sucesso deste empreendimento.

É considerada causa recorrente de fracasso dos planos a resistência ativa, passiva ou por seu mero desconhecimento pelas pessoas que fazem a instituição. A ausência do envolvimento, da contribuição e do "construir junto" ocasiona vários entraves ao processo de implementação. (ATHANÁZIO, 2010, p. 59).

Magalhães (2009), ao estudar o caso do CEFET-MG, notou que a ausência de participação no processo de planejamento dificultou o compromisso das pessoas com sua implementação. Falqueto (2012) e PICCHIAI (2010) encontraram a mesma situação ao analisarem o caso da UnB, e Santos *et al.* (2009) reforçam a importância da participação como elemento facilitador do processo de implementação do planejamento estratégico.

Falqueto (2012) retrata a participação da comunidade, na elaboração das estratégias, como um elemento importante para auxiliar a formação de uma cultura favorável ao planejamento, garantindo sua continuidade e evitando barreiras corporativas e reacionárias durante a implantação do plano estratégico. Costa (2014) percebe a participação como um elemento que fortalece a identidade organizacional, evitando que interesses temporários desvirtuem os objetivos organizacionais. O autor expõe sua preocupação, ao verificar que o planejamento realizado sem participação pode prejudicar os interesses institucionais, conforme demonstra a seguir:

O caminho a ser trilhado, ainda é longo e as dificuldades para desenvolver atividades de planejamento nas IFES, podem ser evidenciadas pela forma como os seus gestores são definidos, através de um processo eleitoral, no qual são eleitos gestores para mandatos com tempo de duração pré-fixados, independente, se serão bem ou mal sucedidos em sua trajetória. As propostas (ou promessas) de campanha servem de balizadores (diretrizes gerais) para todo o trabalho a ser desenvolvido, isto pode ser em grande parte uma norma (tradição) danosa aos interesses da instituição, e logicamente aos interesses públicos. Geralmente ocorre uma aglutinação política de grupos de interesse, com afinidades pessoais e/ou de áreas de atuação, ficando em boa parte das vezes o entendimento dos objetivos da organização relegado a um segundo plano.

Desta forma, a implementação de um processo de planejamento estratégico, de âmbito participativo, poderia ser uma forma de alterar, para melhor, a

situação acima descrita, onde toda a comunidade acadêmica fosse contemplada (na fase de propostas) e as ações definidas viessem de encontro aos reais interesses da universidade. Este processo uma vez implementado necessariamente alteraria o horizonte de planejamento, tornando possível pensar a organização em longo prazo. (COSTA, 2014, p. 19).

Durante o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração – (FORPLAD, 1995), também se apresentaram preocupações com as constantes mudanças na direção das universidades e do MEC, realçando o planejamento estratégico como um instrumento necessário para manter os rumos do sistema de ensino, principalmente pela manutenção de sua característica participativa, que proporciona a minimização dos efeitos da descontinuidade administrativa.

Dessa forma, a participação tem grande potencial para institucionalizar o planejamento estratégico, auxiliar na sua implementação e fortalecer a continuidade administrativa, tendo em vista os vários conhecimentos necessários para seu desenvolvimento (SANTOS *et al.*, 2009).

2.1.5.6. Natureza da organização

Considerar as especificidades intrínsecas à natureza organizacional das universidades é reconhecidamente um fator relevante para o planejamento estratégico (ARAÚJO, 1996; BORGES e ARAÚJO, 2001; ATHANÁZIO, 2010; COSTA, 2014). “Parece necessário compreender que as universidades são organizações com características próprias e específicas, o que requer uma forma diferenciada de gestão” (FALQUETO, 2012, p. 29).

Araújo (1996) destaca que compreender a natureza da instituição é da maior importância, pois as características da organização universitária têm consequências diretas na atividade do planejamento. A autora destaca as seguintes características:

- um elevado profissionalismo domina a tarefa; as operações habituais devem ser preparadas por especialistas; isso significa que os profissionais demandam autonomia no trabalho e liberdade de supervisão; os professores escolhem o que investigar e como ensinar, influenciam nas decisões coletivas e desenvolvem lealdades interinstitucionais;
- as decisões são descentralizadas; em consequência, diferentes partes da organização podem progredir de forma diversa, com ritmos próprios, obedecendo a circunstâncias específicas;

- coexistem concepções distintas de universidade, em função de fatores culturais, históricos e ambientais diferentes, presentes nas unidades que compõem a instituição;
- a multiplicidade de concepções traz dificuldades para a definição da missão, dos objetivos e das metas;
- o poder é ambíguo e disperso; pelo fato de existirem concepções distintas, os indivíduos lutam internamente para fazer prevalecer suas orientações;
- há reduzida coordenação da tarefa; as estruturas são debilmente articuladas, com a participação de muitos atores distintos;
- a universidade tem metas ambíguas e vagas. Quais são as metas de uma universidade? Ensinar? Pesquisar? Servir à comunidade? Os objetivos prestam-se a diferentes interpretações, e, em função disso, também não há concordância em como alcançá-los;
- a universidade trabalha com tecnologias diferenciadas, pelo fato de lidar com clientes com necessidades variadas.

Estrada (2000) e Falqueto (2012) também realçam os diversos modelos de organização e administração da universidade, que devem ser considerados no processo de planejamento:

- **Modelo Burocrático:** Aproximando-se da burocracia profissional apontada por Mintzberg (1995 *apud* ESTRADA, 2000), a universidade possui como características o fato de que os especialistas têm treinamento elevado e é dado a eles considerável controle sobre seu trabalho; o controle do próprio trabalho leva o profissional a atuar relativamente independentemente dos colegas; a estrutura da organização é essencialmente burocrática, e a coordenação é obtida no delineamento de padrões que determinam o que e para que ser feito; os processos de trabalho são muito complexos para serem padronizados, pois os resultados do trabalho não podem ser facilmente medidos; a autoridade de natureza profissional é muito enfatizada; os profissionais controlam seu próprio trabalho e também buscam o controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam; frequentemente, são encontradas duas hierarquias paralelas, a acadêmica e a administrativa.
- **Modelo colegiado:** Tem como pressuposto o consenso entre os participantes da universidade. Alguns estudiosos sustentam que as qualificações profissionais, a falta de regras claramente definidas e a ambiguidade organizacional são de tal forma que as decisões deveriam ser tomadas pela obtenção do consenso entre os profissionais e os

administradores. Ao considerar a comunidade como a base da universidade, o poder é compartilhado por professores, estudantes e administradores.

- **Modelo Político:** Quando analisada sob este ponto de vista, a organização é observada sob os aspectos de interesses concorrentes, conflitos e jogos de poder. São premissas desse modelo o conflito ser natural e esperado em qualquer organização complexa; nas organizações de ensino superior, encontram-se diversos blocos de poder e grupos de interesse, que se esforçam para garantir a propriedade de seus valores e metas; muitas das decisões principais são controladas por pequenos grupos de elite do poder; a tendência democrática é similar à sociedade em que está inserida; a pressão política e a barganha pelos interesses dos grupos ultrapassa os limites da autoridade formal do sistema burocrático; interesses de grupos externos também exercem poder sobre as decisões dentro da universidade.
- **Modelo anárquico:** No modelo de gestão anárquica, cada indivíduo assume sua autonomia e tem poder de decisão, e não há prática de controle ou revelação de ação previamente pretendida ou analisada, tornando difícil prever resultados. Permite que as pessoas sigam em diferentes direções sem coordenação de uma autoridade central, sendo que as lideranças são fracas e as decisões tomadas pela ação individual, geradas por processos não planejados e emergentes. Falqueto (2012, p. 35) exemplifica este modelo no qual cada indivíduo assume sua autonomia e tem poder de decisão, ao citar que “os professores decidem o quê, quando e se vão ensinar. Os estudantes decidem se vão aprender, quando e o que vão aprender”.
- **Modelo cibernético:** O modelo cibernético surge a partir da coexistência de outros modelos dentro de uma mesma organização, podendo tratar-se de uma estrutura que obedece a dois sistemas de controle: um estruturado, com regras, controles e regulamentos explícitos; e outro social, com controles implícitos centrados na interação entre os indivíduos. Esse modelo admite tanto o modelo burocrático quanto o colegiado e o político da organização, e as instituições de ensino superior, um sistema que possui muitas variáveis, no qual a direção se dá através de mecanismos de autocorreção que monitoram as funções organizacionais, por meio dos quais as várias partes da universidade tomam ações corretivas espontaneamente.
- **Universidade como uma organização mista:** Criado a partir dos modelos básicos, como o burocrático, colegiado, político e anárquico, o modelo traz uma visão mais realista da dinâmica universitária, numa tentativa de aproveitamento das melhores características dos modelos anteriores.

A universidade, na perspectiva do modelo misto, pode ser considerada uma **burocracia** quando certas características burocráticas aparecem combinadas com a autonomia profissional descentralizada; uma **anarquia organizada**, quando se trata do processo decisório e o comportamento humano não tem propósito; uma **organização colegiada**, quando há busca por consenso em uma tomada de decisão; uma **organização cibernética**, quando a capacidade de autocorreção da dinâmica organizacional está em destaque e uma **organização política**, quando enfatiza o dissenso, o conflito e a negociação entre os grupos de interesse. (FALQUETO, 2012, p. 38, grifos do autor).

As Instituições de Ensino Superior são consideradas organizações complexas, possuindo características que tendem a gerar certas resistências e limitações ao planejamento estratégico. (ARAÚJO, 1996; COSTA, 2014; VIDIGAL e CAMPOS, 2015). O gestor universitário deve levar em consideração essas características específicas das organizações acadêmicas, sob pena de comprometer o processo de planejamento estratégico (FALQUETO, 2012).

Se, por um lado, a utilização do PE em instituições de ensino superior não é uma tarefa fácil, as dificuldades encontradas não indicam a inviabilidade de adoção do planejamento estratégico, mas a necessidade de repensar a própria atividade do planejamento e ajustar os instrumentos existentes à dinâmica organizacional (ARAÚJO, 1996).

2.1.5.7. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional afeta a forma como as partes da organização se relacionam, por isso influencia diretamente o processo de planejamento estratégico, a maneira como este será elaborado e implementado, bem como sua aceitação pelos membros que a compõem.

Gonçalves (1998) conceitua a estrutura como a anatomia com a qual a organização é criada e operada, oferecendo um modelo sistematizado, em relação ao trabalho a ser feito. A estrutura está relacionada com a distribuição de responsabilidades, de autoridades e de comunicações de indivíduos em cada segmento da organização, das funções de cada parte com as de mais e para com o todo. Esses aspectos devem propiciar à organização meios para atingir sua missão e objetivos (FALQUETO, 2012).

Estruturas. São relações existentes entre os elementos componentes de uma organização e incluem interações, a própria configuração estrutural dos órgãos e cargos (alta ou achatada), interações entre órgãos e cargos, equipes, hierarquia da autoridade, ou seja, todos os esquemas de diferenciação e integração necessários. (CHIAVENATO, 2003, p. 527).

Percebe-se a existência de estrutura, quando os elementos são reunidos em uma totalidade, e as propriedades dos elementos dependem inteiramente ou parcialmente desses caracteres da totalidade, uma vez que esta é montada para promover a coordenação dos membros do grupo, por meio de determinações específicas de autoridade e de responsabilidade. Dessa forma, cada pessoa desempenhará sua parte nos planos preestabelecidos, dentro de relações apropriadas em relação às de mais (CHIAVENATO, 2003; GONÇALVES, 1998).

Além da estrutura formal, mostrando a responsabilidade que cabe a cada unidade dentro da organização, o nível em que se encontra e a autoridade que lhe é delegada, há que se reconhecer a existência da estrutura informal, decorrente de relações interpessoais desenvolvidas entre os integrantes do grupo e que também possui força considerável, não podendo ser ignorada pelo administrador (GONÇALVES, 1998).

A estrutura possui forte influência sobre as relações existentes na organização, sendo determinante para estabelecer como a organização se comporta diante de dilemas, ao tratar dos conflitos entre a autoridade especialista (conhecimento) e autoridade administrativa (hierarquia); dilema entre coordenação e comunicação livre; Dilema entre disciplina burocrática e especialização profissional, e dilema entre a necessidade de planejamento e a necessidade de iniciativa individual (CHIAVENATO, 2003).

A falta de estrutura organizacional que facilite a implementação e a complexidade da estrutura organizacional universitária tem sido apontadas como elementos que influenciam o planejamento estratégico dessas instituições (ESTRADA, 2000, FALQUETO, 2012), sendo portanto, necessária a adequação de sua estrutura organizacional para atuação sinérgica e sincrônica de seus órgãos (PICCHIAI, 2010).

Falqueto (2012) defende que a estratégia é determinante da estrutura para se ter um foco melhor na sua execução, pois, muitas vezes, o objetivo pretendido não tem o retorno desejado, por problemas de estrutura, sendo, portanto, necessário considerar a estrutura da organização na implantação das estratégias.

2.1.5.8. Questões políticas

Frequentemente, aspectos ligados a questões políticas foram apontados como influenciadores do processo de planejamento estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior. Para o presente trabalho, serão considerados como parte das questões políticas os aspectos relacionados ao poder político para influenciar a elaboração e/ou implementação do planejamento estratégico; as relações dos diversos grupos, cada qual com seus interesses,

aspirações, valores, expectativas e crenças que determinam como se dará o processo, e, por fim, os próprios relacionamentos de poder entre os grupos que compõem a comunidade acadêmica.

Borges e Araújo (2001) reconhece o fato de que as organizações acadêmicas estão fragmentadas em grupos com aspirações, valores, expectativas e crenças diferentes, e que essas diferenças devem-se explicitar nas decisões sobre rumos da organização no processo de planejamento estratégico. Em referência a Baldrige (1982), os autores realçam que esse é um processo de decisão essencialmente político, em que vários grupos lutam por influenciar o cenário da política da organização. Qualquer tentativa de planejamento cairá no vazio, se não fizer uma leitura adequada da organização, quais são os grupamentos internos, como se processam as articulações de interesses, etc.

A competição pelo poder foi apontada por Magalhães (2009) como uma das dificuldades para implementar o PE no CEFET-MG no período 2003-2009, tendo em vista que acabou afetando o desempenho das equipes de trabalho, ao dificultar o comprometimento de uma parte da equipe com o sucesso da implementação do planejamento estratégico.

Falqueto (2012) também notou interferência dos interesses políticos na implementação do planejamento estratégico na UnB, ao relatar que parte dos entrevistados reconhece existir interesse da administração superior em apoiar e disseminar as questões do planejamento, enquanto outra parcela afirma que o apoio não ocorre, sugerindo que existe sinais de que articulações e interesses políticos podem interferir na implantação do planejamento na UnB.

As questões políticas, além de ocasionarem dispersão dos esforços para o alcance de objetivos comuns, causam dificuldades para desenvolver atividades de planejamento, ao formar grupos específicos, de acordo com critérios que não consideram necessariamente a capacidade técnica, conforme realça Costa (2014):

As propostas (ou promessas) de campanha servem de balizadores (diretrizes gerais) para todo o trabalho a ser desenvolvido; isto pode ser em grande parte uma norma (tradição) danosa aos interesses da instituição, e logicamente aos interesses públicos. Também se observa uma aglutinação política destes grupos, através de afinidades pessoais e/ou de áreas de atuação, ficando em boa parte das vezes o entendimento dos objetivos da organização relegado a um segundo plano. (COSTA, 2014, p. 67).

Vidigal e Campos (2015) destacam, como elemento limitador, a alta rotatividade dos gestores nos órgãos, a qual ocorre em função das mudanças na administração central na reitoria, decorrente das eleições internas na universidade. Petrassi *et al.* (2013) corrobora com

essa ideia ao afirmar que o processo de escolha dos dirigentes das Instituições de Ensino Superior leva, muitas vezes, a escolha dos gestores para o campo da influência de aspectos de caráter político, em detrimento de critérios técnicos na escolha dos colaboradores e da estrutura de gestão, fato que mostra a necessidade de adoção de ferramentas que reduzam essa influência. Athanázio (2010) observou que a rotatividade de gestores também pode comprometer a continuidade do planejamento estratégico, tendo em vista que cada gestão está preocupada com suas próprias prioridades, fato que dificulta a implementação do PE como instrumento de gestão.

A literatura demonstra que o fator político possui grande influência na implementação do PE, e a variação do comportamento de cada gestor é decisivo quanto à adoção do planejamento estratégico, como instrumento de gestão ou simplesmente para o cumprimento de obrigações formais.

A formação de grupos políticos, além de comprometer o estabelecimento dos objetivos, de acordo com propósitos institucionais, dificulta sua implementação, pois alguns colaboradores se afastam do processo, por falta de compromisso com o sucesso da gestão atual. Uma boa forma de contornar essa situação é por meio da participação, que proporciona maior credibilidade ao PE e tem maiores chances de envolver os servidores com o sucesso do que for priorizado coletivamente.

Outro aspecto a ser observado é a necessidade de poder político por parte dos responsáveis pelo PE para implementá-lo. O apoio ao PE por parte de pessoas com poder político, para impulsioná-lo, é fundamental, conforme relata Estrada (2000), ao analisar o caso da UFSM. Cecílio (2001 *apud* PICCHIAI, 2010) enfatiza que “fazer planejamento” é, essencialmente, uma atividade política, inseparável do complexo campo do jogo social.

2.1.5.9. Presença da liderança

A presença da liderança no planejamento estratégico pode ser equiparada à importância das questões políticas, uma vez que determina diretamente o quanto de interesse há no sucesso desse empreendimento. O envolvimento direto de líderes da organização é fundamental para que o processo de planejamento possa se consolidar, pois sua presença pode facilitar o processo, assim como a ausência pode dificultá-lo (ESTRADA, 2000; FALQUETO, 2012; COSTA, 2014).

O não comprometimento dos membros da direção com o processo de planejamento torna-se fator comprometedor, pois eles, na maioria das vezes, são quem

determina até que ponto o planejamento estratégico será utilizado como ferramenta de gestão, ou apenas um instrumento para atender a regulamentação vigente.

Athanázio (2010), ao observar o caso da Universidade Federal do Pará, percebeu que o êxito da implantação do planejamento estratégico está relacionado com o engajamento da administração superior, em todos os momentos, e uma firme decisão política do próprio Reitor em implementá-lo. Demonstra, ainda, a preocupação de um participante da pesquisa, ao afirmar que a consolidação do PE como prática de gestão vai depender muito dos gestores que assumirão os próximos mandatos, pois eles são determinantes para decidir quanto à continuidade, ou não, dos avanços já alcançados.

Apesar de relevante, o envolvimento de líderes no planejamento estratégico não se resume apenas aos gestores principais, mas também são necessários líderes diretamente envolvidos no planejamento em si, que estejam dispostos a orientar, coordenar, motivar a execução das ações ligadas ao planejamento estratégico e acompanhar o que está sendo realizado.

A receita certa para fracasso consiste em apenas elaborar o planejamento estratégico e definir atribuições dos responsáveis pela sua execução, sem um acompanhamento e articulação para que os setores possam ter uma referência a quem reportar seus avanços e dificuldades. Albano e Garcia (2013) perceberam a influência desse elemento, ao observar que membros de uma Universidade Federal apontaram a ausência de um líder ou autoridade formal no processo de PE como um fator preponderante para a não implementação das ações, e que isso decorreu, possivelmente, porque o método não previu a presença formal de um líder em todo o processo nos campus, e até mesmo na instituição.

O exercício da liderança no processo de planejamento estratégico nas Instituições de Ensino Superior é desafiador e exige do gestor habilidades ao combinar as dimensões advindas das técnicas administrativas e os aspectos subjetivos, bem como políticos, presentes em qualquer ação humana e críticos para o sucesso do processo (SILVEIRA *et al*, 2009).

2.1.5.10. Adoção do PE como instrumento de gestão

Durante o presente trabalho, o elemento crítico “adotar o Planejamento Estratégico como instrumento de gestão” refere-se a utilizar os objetivos, estratégias, ações e planos de trabalho, estabelecidos no Planejamento Estratégico, como guia das atitudes e ações da instituição. Estrada (2000) reconheceu a importância desse elemento, ao recomendar a uma Instituição Federal de Ensino Superior que adotasse este comportamento.

Parece redundante e desnecessário realçar a importância da adoção do PE como instrumento de gestão, pois, se não for para utilizá-lo como tal, qual sentido possuiria a existência desse elemento nas organizações? Entretanto, estudos vêm retratando o planejamento estratégico desenvolvido nas Instituições de Ensino Superior, apenas como um instrumento formal, fruto da burocracia interna e da exigência deste para credenciamento junto ao MEC (FALQUETO, 2012; COSTA, 2014; SANTOS *et al.*, 2009).

São poucas as universidades públicas brasileiras que têm utilizado o planejamento estratégico como instrumento de gestão universitária. Alguns planos até são feitos, mas a utilização do planejamento estratégico como instrumento de trabalho, com a aplicação sistemática do plano de ações no processo decisório, ainda não é uma realidade completa. A própria concepção de planejamento de aspecto mais abrangente nas universidades fica prejudicada pelos interesses corporativos, sempre voltados para conquistas localizadas, benefícios restritos e interesses isolados. Vale ressaltar que planejamento estratégico não significa apenas desenvolver planos, definir políticas, objetivos e metas, mas sua importância está na viabilidade da implementação vinculada à ação organizacional como um todo. (SANTOS *et al.*, 2009, p. 3).

Conforme mencionado anteriormente, a intenção não é elencar os elementos críticos em ordem de prioridade ou afirmar que tal elemento é mais ou menos importante que outro, pois todos são interdependentes e contribuem simultaneamente para a integração entre o planejado e o executado. Entretanto, não se pode deixar de mencionar esse elemento crítico como pedra fundamental, para que haja pelo menos necessidade da existência dos demais.

A adoção do PE como instrumento de gestão é o motor propulsor que demonstra a necessidade de aperfeiçoamento contínuo do processo de planejamento e execução. A partir do momento que esse elemento crítico é atendido é que se percebe a necessidade da existência dos demais, como forma de fazer que a instituição torne viável a aplicação de tal instrumento.

Não adotar o PE como instrumento de gestão, além de inviabilizar completamente a execução do planejado, dificulta também a elaboração do plano, mesmo que apenas para cumprir uma formalidade, pois a comunidade acadêmica vai perdendo o interesse por esse instrumento, por não mudar a realidade da organização, mas apenas cumprir uma exigência burocrática (FALQUETO, 2012; COSTA, 2014). “Fica evidente que o processo de planejar, nas universidades, fica prejudicado, quando a visão dos gestores é apenas a de cumprir uma formalidade, relegando ao segundo plano a adoção de medidas relevantes que reflitam o pensamento da comunidade acadêmica” (COSTA, 2014, p. 15).

O PE, quando vai além de uma formalidade, proporciona inúmeras vantagens para a organização; uma delas é a melhoria contínua de seus processos e o autoconhecimento

proporcionado pela reflexão sobre suas metodologias de trabalho, que, por si só, já justifica a aplicação desse instrumento (KOBUS, 2012).

SILVEIRA *et al.* (2009, p. 9) retratam essa linha de pensamento, ao afirmar que “essencialmente, o PGE na UFG começou a retratar o rompimento com o paradigma do imprevisto, onde as ações da instituição eram – e remotamente ainda são – realizadas sem a percepção de continuidade e integração”. Essa mudança só pode começar a ser percebida quando o PE passar a ser mais que apenas um instrumento representativo da formalidade.

Petraci *et al.* (2013) realçam que a repetição dos processos, ao longo dos ciclos do modelo, é um fator positivo da implementação do planejamento estratégico. Para ele, essa repetição gera um aprendizado e permite que o sistema tenha a inércia necessária para se estabelecer como um processo contínuo e menos sujeito a pressões políticas. Por outro lado, Santos *et al.* (2009, p.4) trazem sua contribuição, ao afirmar que “a falta de continuidade do processo, resultante da sua não institucionalização pela organização, pode ocasionar a perda de conhecimento, a replicação futura de erros e acertos, a falta de consolidação das ações e de obtenção dos resultados esperados”.

Portanto, conclui-se ser indispensável a adoção do PE como instrumento de gestão, uma vez que tal adoção agrega maior credibilidade ao processo e incentiva à melhoria contínua, por meio da repetição dos ciclos e reflexão necessária para sua elaboração e implementação. Quando o PE é adotado como instrumento de gestão, desde a sua elaboração até a implementação e avaliação, a organização cresce significativamente, pois a cada ciclo é exigida uma reflexão acerca do processo anterior, e avaliados os pontos que impulsionam ou retraem o desenvolvimento organizacional, multiplicando o conhecimento organizacional e proporcionando o aperfeiçoamento do processo e de todos os envolvidos na sua implementação.

2.1.5.11. Definição de parâmetros para medição dos resultados

Para que o planejamento estratégico seja traduzido em melhorias na organização, é necessário o estabelecimento de estratégias, objetivos, metas e ações a serem implementadas. Mas não é suficiente o estabelecimento desses pontos sem a definição clara de como será verificado, se os objetivos e metas foram alcançados.

A definição de parâmetros que proporcionem medir os resultados alcançados tem forte influência na efetiva implementação do planejamento estratégico. Contribuem para a verificação da eficácia das ações e adoção de medidas corretivas, caso os objetivos não estejam sendo alcançados como planejado. Além disto, proporcionam aos envolvidos na

implantação do planejamento um maior envolvimento com o processo, pois informam acerca de como está seu desempenho.

Falqueto (2012), durante estudo de caso na UnB, relata que os entrevistados destacaram a subjetividade na declaração das metas alcançadas e a ausência de acompanhamento e avaliação como empecilhos para o alcance dos objetivos. Magalhães (2009), referindo-se ao caso do CEFET-MG, constatou que a falta de acompanhamento e controle das ações foi um dos elementos que dificultaram a realização da avaliação, visto que sem instrumentos de acompanhamento e controle, não se sabia quais as ações realmente executadas, tampouco uma avaliação dessa execução e dos resultados.

Uma forma de estabelecer parâmetros para análise do desempenho em organizações universitárias, que recebe destaque na literatura, são os indicadores de desempenho, dentre os quais é reiteradamente realçado o *Balanced Score Card* (BSC). É claro, entretanto, que tais indicadores devem ser adequados à realidade de cada organização, para que alcancem a sua finalidade, evitando que se tornem apenas mais uma exigência burocrática da organização, sem proporcionar os benefícios reais que deveriam.

Costa (2014) ressalta que diversos debates sobre diferentes formas de criar estratégia expõem preocupações de como se deve mensurar o que foi planejado. Segundo ele, para que as IFES tenham sucesso na implementação das estratégias, e o plano seja alcançado na prática, é necessário estabelecer, de forma clara, as funções de cada um dos agentes envolvidos no processo, com metas, ações e indicadores compatíveis, que reflitam a realidade.

Na UFAL, notou-se o reconhecimento da importância de tais parâmetros de medição para a execução do planejamento, sendo que um dos objetivos específicos estabelecidos foi a definição de indicadores de desempenho da UFAL, como um todo, e de suas unidades, e a disponibilização de dados e informações a todos os níveis de gerenciamento e demais interessados (Santos *et al.*, 2009). Estrada (2001) também reconhece a necessidade de as Instituições Públicas de Ensino Superior aprofundarem estudos sobre parâmetros para avaliação das atividades-meio e fim da universidade.

Apesar de imprescindível, o estabelecimento de parâmetros de medição dos resultados na universidade ainda é um desafio. Estudos demonstraram que até mesmo a definição da missão da universidade, por diversas vezes, é difícil de ser consolidada, pois são organizações complexas e multifuncionais nas quais coexistem diversas concepções de universidade e dos objetivos que esta persegue.

Enquanto nas organizações empresariais econômicas a avaliação detém-se sobre resultados verificáveis e mensuráveis imediatamente ou quase imediatamente, nas instituições de ensino isso não ocorre da mesma forma,

tal é a dificuldade de pensar o que é o resultado imediato da intervenção humana nos processos de ensino-aprendizagem e de (re)criação do conhecimento. (BORGES e ARAÚJO, 2001, p. 66).

Apesar de ser nitidamente um desafio à forma de organização universitária, os parâmetros de medição dos resultados é um elemento crítico para integração das ações realizadas ao que foi definido no planejamento estratégico.

2.1.5.12. Processos

Processo é um conjunto estruturado e mensurável de atividades em série que consomem recursos com a finalidade de produzir um bem ou serviço específico. Müller (2003) propõe a integração entre planejamento estratégico, gerenciamento de processos e avaliação de desempenho, como uma forma de preencher a lacuna gerada pela falta de integração entre as diretrizes estratégicas e a operação das empresas. O autor considera os processos importantes, pois a implantação estratégica (ações) se dá ao nível dos processos organizacionais, onde, efetivamente, as ações são concretizadas.

Picchiali (2010) observa que a falta de informações e de uma estrutura de fluxo (processos) e armazenamento das informações estratégicas (banco de dados) dificulta a implantação do planejamento. Para ele, a ineficiência de processos e procedimentos administrativos deve ser eliminada por meio da racionalização e informatização, uma vez que a falta de padronização das ações e atividades administrativas, os vazios e falta de rotinas administrativas levam para o critério de que cada caso é um caso novo que deve ser estudado separadamente, fator que traz à Universidade certa dificuldade na agilidade de execução dos projetos e atividades dos setores.

COSTA (2014), em estudo de caso na UNIPAMPA, observou uma percepção evidente entre os respondentes da pesquisa de que os processos (controles internos) podem ser os maiores problemas para implementação efetiva do PDI.

Outros fatores apontados na literatura, como necessários nesta relação planejamento/processos, são (KOBUS, 2012; ANDREAZZA, 2013; PICCHIAI, 2013):

- A adoção de medidas, como a otimização dos processos de trabalho, adotando novos parâmetros de desempenho, regras mais flexíveis e incorporando inovações tecnológicas e gerenciais que permitam redimensionar, quantitativa e qualitativamente, os recursos humanos, orçamentários, financeiros e logísticos;

- O aprimoramento do atendimento ao cidadão, mediante simplificação de processos, eliminação de exigências e controles desnecessários e facilitação do acesso aos serviços públicos;
- Necessidade de desburocratização, uma vez que gera dificuldades no andamento de processos e o desempenho de tarefas com mais eficiência;
- A necessidade de uma gestão de processos;
- A existência de insuficiência de formalização dos fluxos de processos e atividades de decisão e áreas de responsabilidades.

Por fim, os processos são merecedores de atenção, quando se trata de planejamento estratégico, pois estão intrinsecamente ligados às ações que serão necessárias para sua implementação.

2.1.5.13. Comunicação

Para que o planejamento estratégico possa ser implementado com sucesso, diversos autores mencionam como fator crítico uma boa comunicação, esclarecendo à comunidade os objetivos, estratégias e o que se espera de cada setor para alcançá-los.

Magalhães (2009), em análise ao caso CEFET-MG, expõe que, mesmo com ações planejadas, escritas, detalhadas e com responsáveis definidos pela implementação, em alguns casos, as informações não chegavam aos setores que, a princípio, seriam responsáveis pela execução. Relata que, apesar da realização dos planos, não existia execução e recomenda que se tornem público, de forma ampla e de fácil compreensão, os objetivos, vantagens e possibilidades do Planejamento Estratégico, que proporcionariam a formação de uma cultura de planejamento e incentivaria a vontade política dos envolvidos na implementação.

Falqueto (2012) também constatou dificuldades referentes à comunicação interna na UnB, expondo fatores relacionados à comunicação como um dos principais empecilhos à implementação do planejamento estratégico na Universidade, a exemplo de falta de publicidades das estratégias, desconhecimento sobre questões que envolvem o processo de planejamento estratégico e ausência de interação entre as áreas. Em suas palavras, a autora deixa clara a importância desse elemento, ao afirmar:

Neste estudo, ficou claro o valor estratégico que a comunicação interna possui na UnB. Ficou evidente, ainda, que, no atual contexto, as distorções na comunicação dificultam a implantação das estratégias, já que, muitas vezes, as unidades não chegam a tomar conhecimento sobre as questões que envolvem o planejamento da instituição. (FALQUETO, 2012, p. 132).

Por fim, a autora recomenda que sejam realizados investimentos em ações que combatam os problemas relacionados à comunicação interna, para que a implantação do planejamento estratégico na instituição seja realizada com qualidade.

É indispensável lembrar como parte desse processo de comunicação, a necessidade de definir claramente as atribuições dos envolvidos, destacadas por Costa (2014, p. 84), ao afirmar que, “para que as IFES tenham sucesso na implementação de seu planejamento, é necessário se estabelecerem, de forma clara, as funções de cada um dos agentes envolvidos no processo, com metas, ações e indicadores compatíveis”.

Estrada (2001) também realça a importância da comunicação, recomendando às Instituições Públicas de Ensino Superior que buscam melhorar os resultados obtidos com a implementação dos Modelos de Planejamento Estratégico, que procurem divulgar, de forma ampla e didática, os objetivos, as vantagens e alcances do PE.

2.1.5.14. Manutenção de equipe permanente voltada ao planejamento estratégico

Nota-se que um dos grandes empecilhos para implementação do planejamento estratégico é a falta de capacitação das pessoas envolvidas no processo. Isto se agrava mais ainda pelo fato de as questões políticas influenciarem diretamente nas escolhas dos gestores, em detrimento de aspectos técnicos na escolha de colaboradores e da estrutura de gestão, o que conduz a uma maior dificuldade para capacitação e continuidade dos processos envolvidos no planejamento estratégico.

Falqueto (2012) evidenciou que se referir ao planejamento estratégico no âmbito de algumas áreas da universidade ainda é um assunto complexo e, quando se trata- de colocá-lo como prioridade na agenda universitária e buscar um encaminhamento de forma participativa, por meio da sua comunidade, o desafio é ainda maior.

Para institucionalização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão, é fundamental tanto sua continuidade quanto a replicação ao longo do tempo e participação da comunidade. Santos *et al.* (2009) apontam a falta de continuidade do processo, resultante da não institucionalização pela organização, como propulsor da perda de conhecimento, a replicação futura de erros e acertos, a falta de consolidação das ações e de obtenção dos resultados esperados. Para essa continuidade ser consumada, é fundamental que esse processo se desenvolva de forma independente, com menor afetação dos aspectos políticos e vencendo as barreiras da ausência de capacitação e rotatividade de gestores.

A participação da comunidade, aliada a uma equipe permanente voltada às atividades de desenvolvimento, implementação e acompanhamento do planejamento, pode desenvolver um processo contínuo que reflita os interesses da universidade como um todo, e não apenas de um grupo temporário que esteja na gestão durante espaços específicos de tempo.

As opiniões dos pesquisadores acerca da manutenção de um grupo permanente voltado ao planejamento nem sempre é unânime. Estrada (2000) critica a centralização das principais atividades ligadas ao planejamento em apenas uma pró-reitoria, pois afirma ter constatado que, ao centralizar o planejamento em uma unidade administrativa, o envolvimento de outros segmentos, por consequência, a implantação das estratégias fica prejudicada. Já Araújo (1996) acredita que a manutenção de uma equipe permanente voltada ao planejamento é uma condição para a institucionalização do PE na universidade.

Falqueto (2013) constatou a manutenção de uma equipe permanente voltada ao planejamento, quando realizou estudo de caso na UnB. Santos *et al.* (2009) também constatarem na UFAL que um dos objetivos específicos encontrados para implementação do planejamento foi capacitar uma equipe técnica para coordenar, facilitar e assessorar o processo, em caráter permanente. Essas posições realçam o reconhecimento da importância de uma equipe permanente para aperfeiçoar o processo de planejamento estratégico de forma contínua.

A falta de recursos humanos capacitados e voltados ao planejamento é apontada, recorrentemente, como um dos elementos que prejudicam a implantação do planejamento estratégico, seja pela rotatividade de gestores, seja pela falta de pessoal qualificado, seja pela ausência de tempo para dedicar às atividades de planejamento, devido às atividades rotineiras e de mais demandas emergenciais que surgem. Na prática, os setores passam a se envolver mais com atividades do dia a dia que com atividades do longo prazo (FALQUETO, 2012; VIDIGAL e CAMPOS, 2015).

Ao constatar essa realidade na UFG, Vidigal e Campos (2015, p. 14) recomendam:

Para o planejamento estratégico ser totalmente incorporado na gestão das universidades públicas, é necessário, em função da estrutura organizacional destas instituições e a característica alta rotatividade dos gestores dos órgãos e unidades que a compõem, inserir em sua política de pessoal a contratação de servidores para a criação de um setor técnico e especializado em cada parte componente das universidades com a competência – exclusiva, para evitar o envolvimento com demandas emergenciais – de realizar o planejamento estratégico.

Evidentemente, cuidados devem ser tomados, pois a manutenção da equipe permanente voltada às atividades de planejamento não significa estabelecer uma equipe que elaborará, implementará e acompanhará, sozinha, o planejamento estratégico. Essa equipe deve atuar como facilitadora do processo de implementação do planejamento estratégico, motivando os demais setores a refletirem acerca do planejamento para que se estabeleçam, por meio da participação, os rumos a serem seguidos pela universidade e acompanhando, para que esses destinos não sejam esquecidos em função das atividades rotineiras (OLIVEIRA, 2014).

2.1.5.15. Análise e alinhamento ambiental

Ao buscar o conceito de Planejamento Estratégico, encontram-se diversas definições, entretanto a maioria delas relaciona, intimamente, o PE ao alinhamento entre organização e ambiente.

Desde sua concepção, a ideia de um planejamento estratégico desloca sua ênfase do prazo para a compreensão dos fenômenos; do sistema fechado, preocupado predominantemente com o ambiente interno, para o sistema aberto, no qual há grande influência do ambiente externo (PEREIRA, 1998; MAGALHÃES, 2009).

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao **otimizado grau de interação com os fatores externos** – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2014, p. 17, grifo nosso)

Paludo e Procopiuck (2014) caracterizam o PE por sua capacidade de adaptar a organização a um ambiente mutável, orientar para o futuro, ser compreensivo/sistêmico, ser um processo de construção de consenso, proporcionar aprendizagem organizacional e contribuir para maior eficiência, eficácia e efetividade das ações da organização.

Planejamento estratégico é um processo intencional de mudança organizacional, mediante o qual uma organização, **partindo da análise do ambiente externo e de sua situação interna**, define sua missão e determina seus objetivos e metas, bem como as estratégias e meios para alcançá-los num certo espaço de tempo. (BORGES e ARAÚJO, 2001, p. 64, grifo nosso)

Magalhães (2009) reforça a importância da análise ambiental, ao afirmar que não mais se pode voltar, exclusivamente, para o ambiente interno das organizações, uma vez que estas não mais operam em ambiente estável e previsível.

A análise ambiental foi posta como um elemento crítico para integração entre as ações desenvolvidas no âmbito das Instituições de Ensino Superior e seu PE, não por inviabilizar a realização de ações de acordo com o planejado, mas por descaracterizar completamente a existência de um plano estratégico. Um plano estratégico que não esteja fundamentado em uma análise ambiental e voltado para a melhoria institucional dentro daquele contexto descaracteriza a concepção de plano estratégico e passa a ser apenas um planejamento de longo prazo. Assim sendo, demonstra-se a importância da análise como elemento crítico, não apenas para a implementação do plano estratégico, mas para sua própria existência.

Apesar disso, a análise ambiental nem sempre recebe atenção no contexto das instituições de ensino superior, conforme constatado por Magalhães (2009), em estudo de caso no CEFET-MG, e Costa (2014), em análise ao caso da UNIPAMPA, afirmando haver indícios de que não foi levada em consideração a análise do ambiente externo, o que pode ser um fator crítico de sucesso para o planejamento.

2.1.5.16. Articulação entre Planejamento estratégico e Orçamento

Tratando-se de elementos críticos para a integração entre o planejado e o executado, é indispensável lembrar o orçamento necessário, para que as ações planejadas se tornem realidade.

A literatura relata que um dos empecilhos para o correto alinhamento entre o planejado e o executado são as limitações financeiras. Araújo (1996) enfatiza que nas universidades públicas é comum que as ações planejadas não compatibilizem com o orçamento disponível.

O planejamento estratégico nessas instituições é elaborado como um processo à parte do orçamento, daí tal dificuldade em alinhar o que é planejado ao orçamento disponível para execução. Como resultado dessa desarticulação, Falqueto (2012), em estudo de caso na UnB, relata manifestações sobre dificuldades para implementar o planejamento. Para a autora, a falta de alinhamento prejudica tanto ao orçamento quanto ao planejamento, realçando que, no caso do planejamento, nota-se dificuldade de implantar objetivos e metas, uma vez que não há uma fácil visualização e, por conseguinte, um controle eficaz dos recursos financeiros disponíveis para a sua materialização.

Já que o orçamento é imprescindível para execução das ações necessárias à implementação do planejamento, resta-nos adicioná-lo ao *rol* de elementos críticos para integração entre planejamento e ações desenvolvidas no âmbito universitário. A elaboração de

um PE fora da realidade e limitações orçamentárias da instituição, certamente resultará em um plano impossível de ser consumado, prejudicando o próprio processo que perderá sua credibilidade frente aos responsáveis pela sua elaboração e implementação.

2.1.5.17. Definição clara das atribuições

A definição clara das atribuições demonstra-se um elemento necessário, para que os setores possam atuar efetivamente na implementação do Planejamento Estratégico da instituição. Para que o planejamento possa ser mais que um documento oficial, é indispensável a atuação articulada dos diversos atores da organização, cada um exercendo sua função, todavia contribuindo para o conjunto de atividades estabelecidas durante a elaboração do plano.

Picchiai (2010), em estudo realizado acerca do Planejamento Estratégico aplicado à gestão de uma Universidade Pública, identificou que a ausência da definição de atribuições e responsabilidades das áreas acabou prejudicando o envolvimento e o comprometimento destas com as decisões e orientações formalmente estabelecidas pela universidade, bem como sua execução e resultados esperados. O autor aponta ainda que, aliado à ausência de uma definição clara de responsabilidades, uma barreira enfrentada na execução do processo foi a falta de relacionamento entre os setores. Uma consequência que o autor aponta para essa situação é o fato de dificultar a agilidade de execução dos projetos e atividades dos setores, seções e departamentos.

Kobus (2012), ao avaliar a gestão do planejamento da Universidade Federal de Santa Catarina, elencou, dentre as ações a realizar, a importância do aperfeiçoamento na definição das atribuições e competências na gestão do planejamento na instituição, como uma forma de institucionalizar o sistema de planejamento nas unidades.

A definição clara das atribuições é realçada em estudos sobre o planejamento estratégico no âmbito universitário, como um elemento a ser considerado para a eficácia de sua implementação, seja pela necessidade de articulação entre as atividades dos setores e o planejamento estratégico, seja pela relevância de deixar claro quem são os responsáveis para que o plano saia do papel. Costa (2014) também destaca esse elemento como necessário ao sucesso da implementação do planejamento. Dessa forma, a definição clara de atribuições foi elencada no presente trabalho como um elemento que influencia diretamente a relação entre o planejamento estratégico e as ações necessárias à sua implementação.

Concluída a análise e exposição dos elementos encontrados, o presente trabalho dedica-se, a seguir, a expor o caminho metodológico percorrido para produção do

conhecimento científico e sistemático, debruçando-se na exposição dos aspectos metodológicos, tipo de pesquisa, instrumento de coleta e tratamento dos dados, sujeitos da pesquisa, dimensões e indicadores de análise e cuidados éticos adotados.

2.2. METODOLOGIA

2.2.1. Método

Para análise da influência desses elementos, no caso do IFPE - Campus Afogados da Ingazeira, apresentou-se adequada a realização de um estudo de caso, como método de pesquisa, pois a adoção dessa metodologia demonstra-se viável para apresentar respostas ao problema de pesquisa, bem como atender aos objetivos definidos para solucioná-lo. Essa é uma estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (YIN, 2001, p. 19)

Os estudos de caso podem ser utilizados em muitas situações, dentre elas Yin (2001) elenca as pesquisas em administração pública e estudos organizacionais e gerenciais. Desse modo, esta metodologia de pesquisa, bem como os procedimentos apontados por Yin foram considerados adequados para o estudo em tela.

2.2.2. Tipo de Pesquisa

O trabalho possui perfil de uma pesquisa qualitativa, visto não se preocupar com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de uma organização (SILVEIRA e CORDOVA, 2009). Quanto à sua natureza, caracteriza-se por buscar entender e resolver problemas específicos relacionados a aplicações concretas, classificando-se, portanto, como pesquisa aplicada.

Quanto aos objetivos, pretende descrever os fatos e fenômenos da realidade estudada, destacando-se, assim, o perfil de pesquisa exploratório-descritiva (MARCONI e LAKATOS, 2010)

Em princípio, a pesquisa bibliográfica foi utilizada com a finalidade de identificar quais são os elementos críticos para a integração das ações no âmbito de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Apesar de a pesquisa bibliográfica ser um procedimento adotado em regra para revisão de literatura, com fins a subsidiar os argumentos e fundamentos da pesquisa, no caso em tela o estudo realça o perfil de pesquisa bibliográfica. Sua finalidade transpassa a simples revisão de literatura, tendo em vista que, dentre os trabalhos consultados, não se encontrou pesquisa que tenha como foco principal a identificação e delimitação dos elementos críticos para integração das ações ao planejamento estratégico em IFES.

Todavia, estudos anteriores sobre o planejamento estratégico em IFES, apesar de não possuir como foco principal os elementos críticos para sua implementação, apresentaram subsídios relevantes para sua identificação.

Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica transpassou a simples revisão de literatura, pois se utilizou da análise de conteúdo, com fundamento em orientações de Bardin (2011), para inferir, por meio de critérios sistemáticos e claramente definidos, quais elementos se destacam na literatura ao se tratar do tema proposto.

Com a finalidade de familiarizar-se com os documentos de planejamento do IFPE, recorreu-se à pesquisa documental, consultando os instrumentos de planejamento estratégico, ou seja, Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e Projeto Político Pedagógico Institucional – PPPI. Também se analisou o Plano de Ação do Campus Afogados da Ingazeira, tendo em vista que esse documento busca operacionalizar o planejamento estratégico por meio de objetivos, metas e ações a serem implementadas durante um prazo específico.

A pesquisa documental teve como objetivo proporcionar maior proximidade e compreensão dos instrumentos e planejamento estratégico do IFPE, contribuindo para a apresentação do perfil institucional e elaboração e análise dos instrumentos necessários para o estudo de caso.

Por fim, recorreu-se à pesquisa de campo, com o objetivo de conseguir informações acerca do problema com a observação dos fatos tal como ocorrem, por meio da coleta dos dados a ele referentes e registro de variáveis relevantes (MARCONI e LAKATOS, 2010).

2.2.3. Instrumento de coleta de dados

Com a finalidade de identificar em estudos realizados anteriormente quais são os elementos críticos para implementação do planejamento estratégico em IES, a fase inicial da

pesquisa, composta pela pesquisa bibliográfica, obedeceu aos seguintes parâmetros para coleta de dados:

Busca no Portal de Periódico Capes, google acadêmico, SciELO, Plataforma Spell e Repositório UFSC, por trabalhos publicados durante o período de 2000-2015, contendo no título as palavras chave “Planejamento” e “universidade”.

A busca retornou um total de 219 resultados válidos, entretanto, buscando a maximização das respostas encontradas, procedeu-se à seleção de resultados relevantes, adotando como critério a identificação de trabalhos que possuísem como foco principal a análise do Planejamento Estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior. A seleção foi realizada por meio da leitura do título, resumo e, quando necessário, considerações finais do trabalho.

Após seleção, alcançou-se o total de 20 trabalhos relevantes para a pesquisa, sendo que 3 deles foram reportados em mais de um portal de busca, culminando nos 17 trabalhos a analisar, expostos no Quadro 3, por meio dos quais se buscou identificar elementos críticos para a integração entre planejamento estratégico e ações realizadas para sua implementação.

Quadro 5 - Publicações relevantes para a pesquisa

TÍTULO	AUTOR	ANO
Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria	ESTRADA, Rolando Juan Soliz	2000
Uma Experiência de Planejamento Estratégico em Universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN	BORGES, Djalma Freire; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de	2001
Sistema de planejamento institucional da Universidade de Brasília: uma análise no plano anual de atividades	FANTAUZZI, Orlandina de Almeida	2009
Processo de Aprendizagem Organizacional durante a Implementação do Planejamento Estratégico na Universidade Federal de Alagoas	SANTOS, Jane Lucia Silva	2009
Uma Experiência de Planejamento Estratégico no Contexto da Universidade Federal de Goiás	SILVEIRA, Everton Wirbitzki da; OLIVEIRA, Marcio medeiros; SERAPHIN, José carlos; VIEIRA, Regina beatriz bevilacqua	2009
Processo de planejamento estratégico em universidade pública: o caso da Universidade Federal do Pará	ATHANÁZIO, Madeleine Mônica	2010
Planejamento estratégico aplicado à gestão de Universidade Pública	PICCHIAI, Djair	2010
Implantação do Planejamento Estratégico em Universidades: o caso da Universidade de Brasília	FALQUETO, Júnia Maria Zandonade	2012
Avaliação da Gestão do Planejamento da Universidade Federal de Santa Catarina, Utilizando a Metodologia Multicritérios de Apoio à Decisão	KOBUS, Mario	2012
As Metas e os Indicadores no Processo de Planejamento: o caso de uma universidade pública	PICCHIAI, Djair	2012
O impacto do método e de fatores organizacionais no processo de planejamento estratégico: estudo de caso em uma universidade federal	ALBANO, Claudio Sonaglio; GARCIA, Fabiane Tubino	2013
Competências: análise a partir do planejamento estratégico de um	ANDREAZZA, Marcelo da Silva	2013

departamento de uma universidade federal		
Estratégico e seus Instrumentos Aplicados em uma Universidade Pública	PICCHIAI, Djair	2013
Análise da Implementação do Planejamento Estratégico em Universidades Públicas Federais: o caso da Universidade Federal do PAMPA	COSTA, Loreno Vaz	2014
O Planejamento Estratégico como Instrumento de Mudança na Universidade Federal de Pernambuco	CARDOSO, Carla Ionara Xavier da Silveira; SANTOS, Jorge Luis dos; ROSA, Patricia da Silva Santa; ESTRELLA, Wilza Maria Aparecida de Melo	2015
Planejamento em IFES: a experiência da UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	SANTOS, Geovane Santana dos; LIMA, Adyla Ramos da Silva; SCHEFFLER, Marco Polo	2015
Do Planejamento Estratégico à Prática de Gestão na Universidade Pública: um estudo na UFG	VIDIGAL, Frederico; CAMPOS, Lelia Wanderley de	2015

Fonte: Elaboração própria (2016).

Após identificação dos elementos relevantes para a pesquisa, utilizou-se da entrevista, por meio de um formulário semiestruturado, para coleta de dados necessários à análise de como estes elementos críticos podem ser identificados, quando se trata da integração das ações do Campus Afogados da Ingazeira ao planejamento estratégico da Instituição, bem como sua participação no processo de implementação.

A utilização do formulário semiestruturado demonstrou-se adequada para a pesquisa, por possibilitar a coleta de dados diretamente com os entrevistados e proporcionar a explicação dos objetos da pesquisa, elucidar os significados das perguntas, quando necessário, e adaptar-se às necessidades de cada situação (MARCONI e LAKATOS, 2010).

Para elaboração do formulário, foram adotados os elementos críticos apontados como relevantes pela literatura, sendo o formulário composto basicamente por três partes principais: Perfil do entrevistado, perguntas introdutórias e perguntas específicas para cada elemento.

Após elaboração do formulário, foi aplicado um pré-teste com três servidores responsáveis por setores que desenvolvem atividades de execução do plano, sendo que dois desses setores eram mencionados diretamente no plano. O pré-teste permitiu aperfeiçoar alguns aspectos que se apresentaram de difícil interpretação para os respondentes ou de difícil mensuração por parte do pesquisador, aperfeiçoando o processo para a posterior coleta, tratamento e análise dos dados.

2.2.4. Tratamento dos dados

Para tratamento dos dados, utilizou-se predominantemente uma abordagem qualitativa que contou com o auxílio da técnica de análise de conteúdo, que é uma técnica muito utilizada em estudos qualitativos no campo da administração (SILVA *et al.*, 2013). Segundo Bardin (2011, p. 48) trata-se de:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A técnica conta com etapas compostas por *pré-análise*, na qual é realizado o primeiro contato com os documentos que serão submetidos à análise, a escolha deles, a formulação das hipóteses e objetivos, a elaboração dos indicadores que orientarão a interpretação e a preparação formal do material; *Exploração do material*, por meio da codificação e categorização do material analisado, e *tratamento dos resultados – inferência e interpretação* por meio do qual, calcado nos resultados brutos, o pesquisador procura torná-los significativos e válidos (BARDIN, 2011; CAMARA, 2013). Essa técnica demonstra-se a mais adequada, pois se alinha à problemática da pesquisa, bem como aos instrumentos de coleta de dados escolhidos para alcançar os objetivos propostos.

A análise do conteúdo foi utilizada em dois momentos distintos. O primeiro foi para a análise do 17 artigos identificados na pesquisa bibliográfica, que possibilitou o estabelecimento das variáveis observadas ao longo do trabalho, cujo procedimento é esclarecido no subitem 2.2.6. *Dimensões e Indicadores*.

Num segundo momento, a análise de conteúdo foi utilizada para exame do material coletado, por meio das entrevistas semiestruturadas. Todas as entrevistas foram gravadas, alcançando o tempo total de doze horas e vinte e sete minutos de gravações, ou seja uma média de cinquenta e três minutos por entrevista.

Após a gravação, as entrevistas foram transcritas, resultando em 200 laudas a avaliar. Contando com técnicas de análise de conteúdo e estatística descritiva, procedeu-se à análise prévia dos dados e categorização do material, agrupando todas as respostas de acordo as partes do questionário, ou seja, perfil do entrevistado, perguntas introdutórias e perguntas específicas relativos a cada elemento crítico.

Na sequência, foram classificados em categorias baseadas na análise temática, à luz dos elementos críticos e aspectos de análise estabelecidos e examinados, com a finalidade de identificar padrões nas respostas, que pudessem esclarecer o problema de pesquisa.

2.2.5. Sujeitos da pesquisa

Para estabelecimento dos sujeitos da pesquisa, foi considerado o Plano de Ação 2015, do Campus Afogados da Ingazeira, que se trata de um plano para operacionalizar o PE durante aquele ano específico. Os sujeitos da pesquisa foram os responsáveis pelos setores indicados no referido documento, para implantar ações para sua consecução. Dessa forma, preocupou-se em verificar a opinião dos responsáveis pela implementação do Planejamento Estratégico, no âmbito daquele Campus.

O Plano de Ação 2015 aponta vinte e quatro setores como responsáveis por desenvolver suas ações nos diversos âmbitos de atuação do Campus, sendo que vinte e dois servidores são responsáveis por eles, pois há servidores que respondem por mais de um dos setores apontados, compondo, assim, o universo de pesquisa.

A amostra foi composta por quatorze servidores, que representam 63,63% do universo, conforme os critérios de acessibilidade e disponibilidade, pois alguns dos servidores responsáveis pelos setores, em 2015, já haviam sido removidos, redistribuídos ou não demonstraram interesse em participar da pesquisa.

2.2.6. Dimensões e Aspectos de Análise

Segundo Bardin (2011) e Câmara (2013), as categorias podem ser criadas antes da coleta dos dados, a partir do referencial teórico, ou após a coleta de dados.

Para definição das dimensões e indicadores de análise, realizou-se a leitura prévia das 17 publicações resultantes da busca no Portal de Periódico Capes, google acadêmico, SciELO, Plataforma Spell e Repositório UFSC. Com a leitura prévia, foi possível identificar preliminarmente quais elementos são mais referenciados pelos autores, por influenciar no processo de planejamento estratégico em IFES, conseguindo-se as seguintes categorias:

Quadro 6 - Elementos que influenciam o Planejamento Estratégico em IFES

ELEMENTO CRÍTICO	DESCRIÇÃO GERAL
Sistema de Informação	O sistema de informação e sua relação com as atividades de execução e gerenciamento do plano
<i>Know-how</i> para trabalhar com o Planejamento	Conhecimentos e habilidades disponíveis na organização para

Estratégico	o desenvolvimento das atividades necessárias à elaboração, implementação e acompanhamento do plano
Acompanhamento e Avaliação	Acompanhamento e avaliação como elemento que permite o aperfeiçoamento contínuo do processo de planejamento e execução por meio da correção de erros e intensificação dos acertos.
Cultura organizacional	A cultura organizacional é elemento fundamental para o desenvolvimento do planejamento estratégico, podendo ser favorável ou não a este processo
Participação no Planejamento Estratégico	Participação dos membros da organização durante a elaboração do planejamento estratégico
Natureza da organização	Grau de receptividade do planejamento estratégico pela natureza da organização
Estrutura organizacional	A maneira pela qual a distribuição da autoridade e responsabilidades influenciam no planejamento estratégico
Questões políticas	Considera a interferência de questões políticas internas no processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico
Presença da Liderança	O envolvimento da liderança no processo de elaboração e implementação do plano
Adoção do PE como instrumento de gestão	Adoção do Planejamento estratégico como um instrumento que norteia as ações e decisões tomadas no dia a dia
Definição de parâmetros para medição dos resultados	Definição de parâmetros para aferição dos resultados em relação com a efetiva preocupação em alcançar os objetivos estabelecidos
Processos	A definição dos processos necessários para o bom funcionamento organizacional e sua relação com a implementação do plano
Comunicação	A comunicação como meio para fomentar o conhecimento e articulação necessários para o desenvolvimento do planejamento estratégico
Manutenção de equipe permanente voltada ao planejamento estratégico	A manutenção de equipe voltada ao planejamento e sua relação com a elaboração e implementação do mesmo
Análise e alinhamento ambiental	A realização de análise do ambiente como elemento necessário para definição de objetivos alinhados ao mesmo
Articulação entre Planejamento estratégico e Orçamento	O alinhamento entre orçamento e planejamento como um dos elementos que possibilita a execução das ações de implementação
Definição clara das atribuições	A definição clara das atribuições de cada parte da organização com a finalidade de facilitar a realização dos trabalhos que possibilitarão a implementação do plano

Fonte: Elaboração própria (2016).

Apesar de todos os elementos anteriormente mencionados serem destacados pela literatura como fortes influenciadores do processo de planejamento estratégico, alguns ganharam maior destaque que outros, por isso, com a finalidade de deter-se sobre os principais elementos críticos para a integração das ações ao planejamento estratégico, bem como para proporcionar maior viabilidade da pesquisa e praticidade durante a entrevista semiestruturada, optou-se por identificar os 10 principais elementos críticos nesse processo, que constituem, consequentemente, as dimensões a serem analisadas no estudo de caso.

Conforme orientado por Bardin (2011), procedeu-se à leitura mais detalhada dos 17 artigos resultantes da busca, classificando os parágrafos por meio da análise temática, de

acordo com os temas/elementos adotados e atribuindo um valor específico, por meio de critérios claramente definidos.

Assim, para determinação de quais seriam os elementos mais relevantes, foram adotados como critérios: a) A quantidade de publicações que abordam o elemento; b) Ênfase dada ao elemento no trabalho; c) Ênfase dada ao elemento no parágrafo.

Tabela 1 - Critérios para categorização dos temas/elementos

CÓD.	CRITÉRIO	VALOR
A	Quantidade de publicações que abordam o elemento	1
B	Ênfase dada ao elemento no trabalho	
	- Mencionado apenas como mais um dos elementos que influenciam no desenvolvimento do PE;	1
	- Mencionado com um elemento relevante para o PE;	2
	- Uma pequena parte do trabalho é dedicada ao elemento;	3
	- Uma parte significativa do trabalho é dedicada ao elemento;	4
	- O elemento é um dos temas mais abordados pelo autor;	5
	- O elemento faz parte do tema principal do trabalho;	6
C	Ênfase dada ao elemento no parágrafo	
	- Elemento a ser considerado pelo PE;	1,0
	- Elemento necessário ao PE;	1,2
	- Elemento que afeta indiretamente o PE;	1,4
	- Elemento que afeta diretamente o PE;	1,6
	- Parte fundamental do PE;	1,8

Fonte: Elaboração própria (2016).

O tamanho do trabalho e o número de referências dedicadas a um tema/elemento, em um artigo científico, quando comparado a uma dissertação ou tese, por exemplo, pode gerar distorções em relação ao resultado, por isso foi adotado como mecanismo de segurança a padronização do valor de cada elemento no texto, de tal maneira que a soma de todos os elementos do texto fosse igual a 100.

Dessa maneira, qualquer trabalho analisado teve pontuação máxima de 100 pontos, e o valor atribuído a cada elemento representa a relevância que o seu autor atribui ao mesmo em relação aos demais naquele trabalho específico, conforme ilustrado na Tabela 02.

Tabela 2 - Aplicação: Pontuação e Pontuação proporcional¹

TEMA/ELEMENTO	PONTUAÇÃO	PONTUAÇÃO PROPORCIONAL
Adoção do PE como instrumento de gestão	1,6	0,9489
Análise e alinhamento ambiental	-	-
Participação no Planejamento Estratégico	1,2	0,7117
Comunicação	-	-
Definição clara das atribuições	-	-
Cultura organizacional	36,6	21,7082
Questões políticas	25,6	15,1839
Natureza da organização		
Estrutura organizacional	26,8	15,8956

¹ A Tabela 2 trata-se de um exemplo da aplicação dos critérios de categorização no trabalho de Estrada (2000).

<i>Know-how</i> para trabalhar com o Planejamento Estratégico	21,2	12,5741
Articulação entre Planejamento estratégico e Orçamento	1,6	0,9489
Processos	-	-
Sistema de informação	6,8	4,0332
Presença da liderança	21,6	12,8114
Manutenção de equipe permanente voltada ao planejamento estratégico	-	-
Definição de parâmetros para medição dos resultados	13,2	7,8291
Acompanhamento e Avaliação	12,4	7,3546
TOTAL	168,6	100

Fonte: Elaboração própria (2016).

O grau de importância conferido a cada tema/elemento em uma publicação foi definido pela soma do valor atribuído a cada parágrafo no qual foi abordado (C), multiplicado pelo valor atribuído à ênfase dada ao elemento no trabalho (B).

Por fim, o valor proporcional atribuído ao tema/elemento, em uma publicação específica, foi somado ao valor atribuído nas demais publicações e multiplicado pelo número de trabalhos no qual o elemento é abordado (A).

Por meio dos critérios propostos, foi possível desenvolver uma forma objetiva de análise da importância dada a cada elemento nas 17 publicações selecionadas, uma vez que foram considerados: cada parágrafo, no qual o elemento foi abordado, e a ênfase dada ao elemento no parágrafo.

Para não distorcer os resultados, cada parágrafo apenas foi considerado quando tratou do tema/elemento em relação ao planejamento estratégico e não do tema em si. Por exemplo, quando o autor abordava a natureza da instituição e sua influência no processo de planejamento estratégico, os parágrafos foram contabilizados. Entretanto, quando o autor passou a deter-se em analisar as especificidades da natureza da universidade em si, o parágrafo não foi contabilizado.

Por outro lado, a não contabilização dos parágrafos nos quais o autor se detinha ao tema sem correlacioná-lo com o planejamento estratégico, foi compensada ao considerar a ênfase dada ao elemento no trabalho (B), uma vez que se entendeu que, quando o autor se deteve a explicar pormenores do elemento abordado, é porque o considerou importante em relação ao assunto do trabalho.

Dessa forma, o valor atribuído ao tema/elemento em cada trabalho foi somado aos demais e multiplicado pelo número de trabalhos que abordaram o tema. Esse critério objetivou dar maior destaque aos elementos que foram abordados por mais autores, enfatizando seu claro reconhecimento na literatura.

Após codificação e categorização dos dados, obteve-se a pontuação de cada elemento nos 17 trabalhos analisados, conforme Tabela 03.

Tabela 3 - Pontuação dos elementos críticos

Classificação	Elemento Crítico	Pontuação Total
1º	Sistema de informação	3261
2º	<i>Know-how</i> para trabalhar com o Planejamento Estratégico	2241
3º	Acompanhamento e Avaliação	1964
4º	Cultura organizacional	1919
5º	Participação no Planejamento Estratégico	1480
6º	Natureza da organização	1030
7º	Estrutura organizacional	1025
8º	Questões políticas	1005
9º	Presença da liderança	997
10º	Adoção do PE como instrumento de gestão	803
11º	Definição de parâmetros para medição dos resultados	620
12º	Processos	456
13º	Comunicação	357
14º	Manutenção de equipe permanente voltada ao planejamento estratégico	190
15º	Análise e alinhamento ambiental	169
16º	Articulação entre Planejamento estratégico e Orçamento	64
17º	Definição clara das atribuições	28

Fonte: Elaboração própria (2016).

Para fins de análise dos dados expostos nas entrevistas, foram consideradas como dimensões do trabalho os 10 elementos com destaque na literatura (Tabela 03). Para consolidar a análise a respeito de cada elemento crítico, adotaram-se como padrão de exame alguns aspectos com base nos principais tópicos mencionados no referencial teórico, conforme pode ser observado no Quadro 04.

Quadro 7 - Elementos críticos e respectivos aspectos de análise

ELEMENTO CRÍTICO	ASPECTOS DE ANÁLISE
Sistema de informação	Suporte às atividades; Suporte à gestão e tomada de decisões; Suporte ao planejamento;
<i>Know-how</i> para trabalhar com o Planejamento Estratégico	Conhecimento para o desenvolvimento das atividades; Conhecimento sobre o PDI;
Acompanhamento e Avaliação	Acompanhamento das ações em relação ao planejamento; Existência de instrumentos de acompanhamento e parâmetros para verificação de resultados; Eficácia do acompanhamento;
Cultura organizacional	Cultura favorável ao planejamento; Cultura favorável a mudanças;
Participação no Planejamento Estratégico	Elaboração participativa do Planejamento; Mecanismos disponíveis para participação; Interesse em participar;
Natureza da organização	Autonomia x centralização; Missão institucional;
Estrutura organizacional	Distribuição de autoridade e responsabilidades; Articulação entre setores; Atendimento a necessidades da organização;
Questões políticas	Criação de grupos distintos; Comprometimento do envolvimento com os objetivos estabelecidos; Meritocracia x política;
Presença da liderança	Envolvimento dos gestores no PE; Reconhecimento dos responsáveis pela liderança do PE;
Adoção do PE como instrumento de gestão	Ações voltadas à implementação do planejamento;

	Acompanhamento e implementação do PE; PE como norte das ações e decisões do dia a dia;
--	---

Fonte: Elaboração própria (2016).

Dessa forma, definiram-se os elementos críticos e seus respectivos aspectos de análise, que foram utilizados tanto para fundamentar o desenvolvimento do formulário, quanto para orientar a análise dos dados.

2.2.7. Cuidados Éticos da Pesquisa

A pesquisa foi realizada por meio de entrevista semiestruturada. Dessa forma, devido ao envolvimento da pesquisa com seres humanos e a utilização de dados obtidos diretamente com os participantes, foram tomados alguns cuidados éticos, em compromisso com a proteção dos direitos dos integrantes.

O trabalho foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa, por meio de protocolo na Plataforma Brasil, sendo respeitados os direitos dos participantes por meio da anuência, após esclarecimento completo e pormenorizado sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, benefícios previstos, potenciais riscos e o incômodo que esta possa acarretar, seguidos da assinatura do Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento.

Também se preocupou em obter a autorização do IFPE, Campus Afogados da Ingazeira, local onde a pesquisa foi realizada. Os dados e resultados da pesquisa têm potencial para contribuir no aperfeiçoamento do processo de planejamento na instituição em que a pesquisa foi realizada e também em instituições similares. Os achados da pesquisa não possuem finalidade pejorativa, mas de contribuir positivamente, maximizando os benefícios e reduzindo os riscos da pesquisa.

Em 28/03/2016, a pesquisa foi submetida à Plataforma Brasil, por meio do preenchimento de formulário de submissão *online*, acompanhado da apresentação do projeto de pesquisa; Autorização do IFPE - Campus Afogados da Ingazeira – para realização da pesquisa, Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento; Folha de rosto, devidamente assinada pelo pesquisador e coordenador do curso *Stricto Sensu* de Mestrado Profissional em Administração Pública, da Universidade Federal de Campina Grande.

Em 07/04/2016, o trabalho foi devolvido ao pesquisador para complementação da documentação necessária, para que contemplasse maior detalhamento do orçamento necessário para realização da pesquisa; Declaração de Divulgação dos Resultados; Declaração de Compromisso do Pesquisador Responsável, garantindo anexar os resultados da pesquisa na Plataforma Brasil, e o Instrumento de Coleta dos dados.

Após submissão da documentação solicitada em 22/04/2016, o projeto de pesquisa foi avaliado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Universitário Alcides Carneiro - Universidade Federal de Campina Grande, em 04/05/2016, por meio de parecer consubstanciado.

O processo foi célere, percorrendo apenas um intervalo de 38 dias entre a sua primeira submissão e a aprovação final. Se retirarmos desse intervalo o período em que o projeto foi devolvido para ajustes e apresentação de outros documentos necessários até a sua nova submissão por parte do pesquisador (07/04/2016 a 22/04/2016), esse período é reduzido para 22 dias em que o projeto esteve aguardando análise do CEP.

Tomou-se o cuidado em preservar a identidade dos entrevistados e reduzir os possíveis incômodos da pesquisa, por meio da busca de local adequado para aplicação do formulário e respeito ao participante da pesquisa em sua dignidade e autonomia, reconhecendo sua vulnerabilidade, assegurando sua vontade de contribuir e permanecer, ou não, na pesquisa.

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O diagnóstico organizacional, em sua primeira etapa, contou com a análise do Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Político Pedagógico Institucional e Plano de Ação do Campus Afogados da Ingazeira, iniciando a análise do perfil do IFPE, do Campus Afogados da Ingazeira e dos próprios instrumentos de planejamento mencionados.

3.1. O IFPE

O IFPE é uma instituição especializada na oferta de Educação Profissional e Tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, criada pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. A instituição remete o início de suas atividades ao ano de 1910, quando foram criadas as Escolas de Aprendizes e Artífices, que mais tarde foram sucessivamente denominadas de Liceu Industrial de Pernambuco, Escola Técnica do Recife, Escola Técnica Federal de Pernambuco (ETFPE) e Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco (CEFET-PE).

Em 2008, o IFPE surge com a integração da sede do CEFET-PE em *Recife* e suas antigas Unidades de Ensino Descentralizadas (UNEDs) de *Ipojuca* e *Pesqueira* com as antigas Escolas Agrotécnicas Federais (EAFs) de *Belo Jardim*, *Barreiros* e *Vitória de Santo Antão*, constituindo, à época, 6 *Campi*. Com a expansão II da Rede Federal de Educação Profissional, criaram-se os *Campi Afogados da Ingazeira*, *Caruaru* e *Garanhuns*. Na sequência, a expansão III implantou os *Campi Abreu e Lima*, *Cabo de Santo Agostinho*, *Jaboatão dos Guararapes*, *Palmares*, *Paulista*, *Olinda* e *Igarassu*, totalizando 16 *Campi*.

Localizada em Pernambuco, Estado da região Nordeste do Brasil, com mais de sete milhões de habitantes, distribuídos em uma área territorial de 98.311 km², e uma população jovem de 1.566 mil cidadãos e cidadãs, a instituição possui a missão de promover a Educação Profissional, Científica e Tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, com base no princípio da indissociabilidade das ações de Ensino, Pesquisa e Extensão, comprometida com uma prática cidadã e inclusiva, de modo a contribuir para a formação integral do ser humano e o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Com 1.100 professores, 945 servidores administrativos e 16.500 estudantes, distribuídos em dezesseis Unidades de Ensino situadas em municípios distintos do Estado de

Pernambuco, o IFPE é uma instituição de educação profissional e tecnológica cujos *Campi* estão localizados em cinco Regiões de Desenvolvimento do Estado, a saber: Região Metropolitana do Recife (RMR), Região da Mata Sul (RMS) e nas Regiões do Agreste Central (RAC), Agreste Meridional (RAM) e Sertão do Pajeú (RSP) (IFPE, 2015).

Abrindo espaço para o diálogo e a articulação entre os seus vários níveis e modalidades de ensino, o IFPE atua nas seguintes áreas: Educação Profissional Técnica de Nível Médio (Cursos Integrados Regulares e PROEJA e Subsequentes); Cursos de Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores; Educação Superior: Cursos Superiores de Tecnologia, Cursos de Licenciatura, Cursos de Bacharelado, Cursos de Pós-Graduação *lato sensu* de Aperfeiçoamento e Especialização e Cursos de Pós-Graduação *stricto sensu* de Mestrado e Doutorado (IFPE, 2015).

Com foco na formação de cidadãos críticos, com condições de construir conhecimentos relativos ao ser humano, de forma comprometida com o desenvolvimento social, econômico, artístico e cultural da sociedade brasileira, a instituição busca articular o ensino, pesquisa e extensão. Apresenta ainda o ensino como responsável por difundir saberes, através de cursos que, por sua vez, reconhecem competências por meio de certificações e itinerários formativos alternativos ou complementares a essa educação formal. A Extensão equilibra o Ensino e a Pesquisa com as expectativas da comunidade em que o IFPE se insere, e a pesquisa promove o envolvimento dos estudantes, buscando estimular as práticas de produção científica, tecnológica, artística, filosófica e cultural.

3.2. O Campus Afogados da Ingazeira

Na segunda fase da expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, Afogados da Ingazeira foi a cidade selecionada para sediar um Campus do IFPE. Tendo as obras iniciadas em 1º de junho de 2009, e sua inauguração, em agosto de 2010, o Campus constituiu-se, em pouco tempo, como um dos principais celeiros de mão de obra qualificada do Sertão do Pajeú, passando a beneficiar habitantes de todos os municípios do Consórcio de Integração dos Municípios do Pajeú (CIM – Pajeú) e até mesmo de outros Estados (IFPE, 2016a, 2016b).

O Campus Afogados da Ingazeira oferece um ensino público, gratuito e de qualidade para moradores de Afogados e das cidades vizinhas. As modalidades vão desde o Ensino Médio até a Educação de Jovens e Adultos, sendo dois cursos técnicos integrados (Informática e Saneamento), três subsequentes (Agroindústria, Eletroeletrônica e Saneamento), além de mais dois de qualificação profissional (Operação e Manutenção de

Computador e Panificação e Confeitaria), todos inseridos nas áreas de produção alimentícia, informática, infraestrutura e controle e processos industriais.

O Campus direciona-se às especificidades da região, sendo reconhecido por desenvolver produtos alimentícios inovadores, utilizando ingredientes típicos da região onde está inserido. Pesquisas na área de Saneamento e meio ambiente também têm contribuído para melhorias na comunidade, ao cooperar para o aperfeiçoamento da qualidade da água que abastece comunidades da região, atuando, conseqüentemente, na prevenção de doenças. Isso ocorre com os projetos de extensão que têm sua parcela de contribuição na preservação do patrimônio cultural da cidade e no controle de qualidade da produção do leite e da cachaça, produtos típicos da região do Pajeú (IFPE, 2016a).

3.3. Planejamento no IFPE

O IFPE possui como instrumentos de planejamento, em nível institucional, o PDI e o Projeto Político Pedagógico Institucional (PPPI). O primeiro é um documento mais amplo, norteando as ações para um período de cinco anos e a descrição da missão e visão institucional, bem como sua razão de existência no contexto em que se insere.

Já o PPPI, também em nível estratégico, norteia, em especial, as ações educacionais, com vistas à consolidação da Missão institucional e do fortalecimento das dimensões do ensino, da pesquisa e da extensão (IFPE, 2012). O PPPI se configura em um documento que todos os membros da comunidade escolar devem consultar como referência para a tomada de decisões. Por meio de sua construção coletiva, definem-se a filosofia educacional, a concepção de pessoa, de sociedade, currículo, planejamento, avaliação e outras concepções e princípios que devem nortear o cotidiano da instituição (IFPE, 2015).

As ações desenvolvidas pelo Instituto Federal de Educação de Pernambuco, **embasadas nos marcos legal e em seus documentos norteadores**, como o **Projeto Político Pedagógico Institucional (PPPI)**, o **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)** e no seu **Plano de Ação**, refletem a responsabilidade institucional de colaborar para a reversão do atual quadro de disparidades sociais, através da oferta da Educação Profissional e Tecnológica em diversos níveis e da Educação Superior, assim como por meio de desenvolvimento de projetos de Pesquisa e Extensão voltados à construção e difusão de novas tecnologias e alternativas em produtos e serviços. (IFPE, 2015, p. 253, grifo nosso).

Em relação aos *Campi*, o Plano de Ação é um documento desenvolvido como elemento de planejamento, que é um documento anual e possui características, em parte, tático; em parte operacional, apontando prioridades para o Campus, no respectivo ano. Cada

um dos planos possui suas especificidades e relevância para o contexto institucional, conforme pode ser observado na sequência.

3.3.1. Plano de Desenvolvimento Institucional

Dentre os instrumentos de planejamento encontrados no IFPE, o que mais se aproxima do tradicional planejamento estratégico é o PDI, pois nele podem ser encontrados a definição de missão, a visão e os valores da instituição, bem como análise do ambiente interno e do externo, definição de áreas estratégicas e parâmetros sistêmicos de atuação do Instituto.

O IFPE aponta o PDI como um documento gestado a partir de diálogos e de contribuições da comunidade, que norteará as ações do IFPE durante cinco anos, sem, contudo, ser um documento acabado. Considerado um documento-bússola, trilha e caminho para consolidação da missão institucional, o PDI é aberto a novas proposições, permitindo o aparato às decisões das gestoras e dos gestores (IFPE, 2015).

Destaca-se, no PDI 2014-2018 do IFPE, além da definição clara de sua missão e visão, uma grande dedicação à apresentação do perfil institucional, apresentação do seu histórico, natureza, estrutura, distribuição de responsabilidades, e dos princípios políticos, filosóficos e pedagógicos da instituição. Também é apresentado o contexto de inserção da instituição no ambiente externo.

Esses elementos ao qual o PDI se dedicou imergem o leitor no ambiente e contexto organizacional, facilitando a compreensão das pretensões, princípios institucionais e de seu funcionamento e proporcionando uma visão dos objetivos perseguidos.

É possível observar, por meio da análise documental, a existência de um PDI para o período 2009-2013, e outro para o período 2014-2018. Entretanto, apesar de se referir ao período 2014-2018, o novo PDI foi aprovado pelo Conselho Superior (CONSUP) da Instituição, apenas em 15 de dezembro de 2015, o que pode representar um problema de continuidade do documento, uma vez que o período que se refere ao fim da vigência do primeiro PDI, até a aprovação do segundo, teve um espaço de dois anos (IFPE, 2009, 2015).

Apesar de despender atenção significativa aos aspectos já mencionados, o PDI não apresenta uma análise sistêmica do ambiente externo e do interno, que permita apresentar claramente ameaças e oportunidades do ambiente externo e forças e fraquezas do ambiente interno, conforme técnica conhecida por análise SWOT.

A análise SWOT, muito útil ao PE, busca explorar os ambientes externo e interno, proporcionando ao gestor uma interpretação sistêmica dos mesmos e inferir quais são as questões estratégicas a serem abordadas pela organização para consecução de seus objetivos,

frente às oportunidades, ameaças, forças e fraquezas identificadas, conforme pode ser observado no quadro 5.

Quadro 8 - Análise SWOT

Ambiente Externo \ Ambiente Interno	Fraquezas	Forças
Ameaças	Postura estratégica de Sobrevivência	Postura estratégica de Manutenção
Oportunidades	Postura estratégica de Crescimento	Postura estratégica de Desenvolvimento

Fonte: Elaboração própria, baseado em Oliveira (2014).

Uma vez que no planejamento estratégico existe uma ênfase maior na identificação de problemas relacionados ao ambiente externo e interno (PEREIRA, 1998), a inexistência de uma análise sistemática do ambiente representa uma fragilidade, pois descaracteriza os fundamentos do planejamento estratégico, que se diferencia por sua capacidade de posicionar-se da melhor maneira possível, frente ao contexto encontrado. A não consideração do ambiente pode representar a formulação de algo semelhante ao plano de longo prazo, projetando apenas dados passados para ações futuras.

O planejamento do IFPE menciona aspectos do ambiente externo, na forma de uma contextualização da região em que está instalado e do ambiente interno, na forma de um histórico. Todavia, a maneira como foi trabalhado não reflete uma análise sistemática do ambiente, pois parece ter ficado isolado como uma parte do plano que não foi mencionado ou aparentemente considerado nas demais partes que se referem à definição dos objetivos e áreas estratégicas.

No PDI 2014-2018, são estabelecidos os seguintes objetivos para o IFPE:

- Ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do Ensino Fundamental e para o público da Educação de Jovens e Adultos;
- Ministrar cursos de Formação Inicial e Continuada de trabalhadores (FICs), objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;
- Realizar pesquisas científicas e aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;
- Desenvolver atividades de Extensão, de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os

segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

- Estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda, e à emancipação do cidadão, na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional, e
- Ministrar cursos em nível de educação superior, a saber:
 - Cursos Superiores de Tecnologia, que visem à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;
 - Cursos de Licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas à formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de Ciências (Química, Física, Biologia e Matemática), e para a educação profissional;
 - Cursos de Bacharelado, sobretudo as Engenharias, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;
 - Cursos de Pós-Graduação *lato sensu* de aperfeiçoamento e Especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento, e
 - Cursos de Pós-Graduação *stricto sensu* de Mestrado e Doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas ao processo de geração e inovação tecnológica.

O Ensino, Pesquisa e Inovação, Extensão, Assistência Estudantil, Comunicação, Tecnologia da Informação, Administração, Recursos Humanos, Corpos Docente e Discente, Aspectos Financeiros e Orçamentários, e Infraestrutura foram definidos como áreas estratégicas do IFPE. Por sua vez, foram estabelecidos os objetivos relacionados a essas áreas estratégicas, a saber:

- Fortalecer as ações de integração entre Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Aprimorar a educação profissional de nível técnico.
- Fortalecer o Ensino de Graduação;
- Consolidar e fortalecer o Ensino de Pós-Graduação;
- Fortalecer a Educação à distância;
- Assessorar Pedagogicamente os *Campi* nas Ações de Ensino;

- Fortalecer as Ações de Ensino do IFPE, nos seus diversos níveis e modalidades;
- Promover novas formas de acesso de estudantes ao IFPE;
- Subsidiar as ações de expansão do IFPE, no tocante à oferta de cursos, tomando como referência pesquisa de empregabilidade;
- Aprimorar os Serviços de Biblioteca do IFPE;
- Fortalecer as ações voltadas à Gestão Acadêmica;
- Fortalecer as ações voltadas a tecnologias educacionais;
- Consolidar e fortalecer as ações de Pesquisa e Inovação;
- Criar o Núcleo de Inovação Tecnológica;
- Aumentar e expandir o *qualis* da Revista CIENTEC;
- Construir documentos norteadores de Pesquisa e Inovação;
- Consolidar as ações de pedidos de Proteção de Propriedade Intelectual;
- Criar mecanismos de estímulo à Inovação Tecnológica e Pesquisa Aplicada;
- Consolidar e fortalecer as ações de Extensão;
- Realizar ações de Extensão e Relações Comunitárias;
- Consolidar e ampliar as relações interinstitucionais: nacionais e internacionais;
- Ampliar o atendimento a pessoas com necessidades específicas;
- Aprimorar a formação continuada de servidores;
- Ampliar o corpo de servidores;
- Aprimorar a formação inicial e continuada dos servidores;
- Melhorar as condições de trabalho e saúde dos servidores;
- Consolidar ações de permanência e êxito dos discentes;
- Aprimorar os processos de gestão;
- Realizar ações de avaliação institucional permanente;
- Ampliar, melhorar e readequar infraestrutura física;
- Aprimorar e fortalecer os processos de informação e comunicação;
- Consolidar e fortalecer as ações de expansão do Instituto Federal de Pernambuco;

É possível observar que são estabelecidos duas categorias de objetivos, uma para o IFPE e outra para as áreas estratégicas. O IFPE define os objetivos genericamente de tal maneira que qualquer ação realizada se enquadra dentro do planejamento proposto.

Magalhães (2009) já havia observado a presença dessa prática, ao analisar o planejamento estratégico em uma instituição semelhante.

O PDI também apresenta os indicadores de desempenho que o IFPE adotará e quais os resultados alcançados nos últimos anos, todavia não são estabelecidos objetivos para esses indicadores durante os anos de vigência do plano. Essa é uma prática recomendada por Pereira (1998, p. 15), ao afirmar que, “para que a prática do planejamento estratégico seja utilizada adequadamente, é necessário considerar o planejamento como um processo organizacional, ou seja, com o estabelecimento de objetivos e com a descrição dos resultados pretendidos”.

Os indicadores de desempenho do IFPE seguem os Termos do Acórdão TCU nº 2.267/2005 - Plenário expostos no Quadro 6.

Quadro 9 - Indicadores de desempenho

TIPO DE INDICADOR	INDICADORES
Indicadores de Efetividade: trata-se de um resultado efetivo, quando os impactos da atuação da Unidade dão cumprimento às suas responsabilidades institucionais, às diretrizes e aos objetivos estratégicos da Unidade.	<i>Relação Candidato / Vaga:</i> Identifica o interesse da clientela escolar no ensino do IFPE, bem como a capacidade de oferta de vagas da Instituição frente a esta demanda.
	<i>Relação Alunos Ingressantes / Matriculados:</i> Identifica a capacidade de oferta de vagas da Instituição, em relação ao total de alunos matriculados.
Indicadores de Eficiência: A eficiência estabelece a relação das cargas de trabalho com os recursos empregados, ou seja, a relação entre os resultados obtidos e recursos empregados.	<i>Gastos Correntes por Aluno Matriculado:</i> Reflete o desempenho em relação aos aspectos da ação educativa com a aplicação dos recursos públicos por aluno atendido.
	<i>Relação Alunos / Docente Tempo Integral:</i> Quantifica a relação quantidade de alunos por professor em exercício, exclusivamente em atividade acadêmica.
Indicadores de Eficácia: Um resultado é eficaz quando a Instituição está atingindo seus objetivos ou metas, a partir da comparação entre o volume de desempenho real, com o montante do resultado desejado, independentemente dos custos implicados.	<i>Índice de Titulação do Corpo Docente:</i> Demonstra a evolução da titulação dos docentes efetivos e temporários e regime de trabalho.
	<i>Relação Concluintes / alunos matriculados:</i> Reflete, através da relação entre o número de concluintes e o total de alunos matriculados, a eficácia do desempenho das ações educativas da Instituição.
	<i>Relação Alunos Concluintes / Ingressantes:</i> Mede a eficácia do desempenho das ações educativas da Instituição, através da relação entre o número de concluintes e o total de alunos ingressantes.
	<i>Índice de Retenção do Fluxo Escolar:</i> Reflete o desempenho em relação aos aspectos da ação educativa na eficácia escolar.

Fonte: Elaboração Própria, conforme Acórdão TCU nº 2.267/2005 - Plenário.

O PDI dedica-se significativamente à análise do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), também abordado em alguns documentos como Projeto Político Pedagógico Institucional (PPPI). Nesta seção, o PDI apresenta a relevância dos princípios pedagógicos da interdisciplinaridade, contextualização, e indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Além disso, expõe a função social da instituição, perfil do egresso, metodologias de ensino, políticas para o ensino, pesquisa e extensão.

Dedicando-se também a esclarecer a organização acadêmica da instituição, o PDI trata do plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, perfil do egresso, conteúdos selecionados para organização dos currículos, princípios metodológicos, processo de avaliação, estágios supervisionados, prática profissional e atividades complementares. Outros aspectos mencionados no documento são a organização e gestão de pessoal, política de tecnologia da informação, Política de atendimento aos discentes, organização administrativa, políticas de EaD e políticas e ações de inclusão.

Neste aspecto, o PDI dedicou-se expressivamente a demonstrar quais princípios e orientações deveriam nortear o comportamento e decisões dos gestores e comunidade acadêmica como um todo. Traz fortes características de um documento político, que busca traçar o perfil institucional e atributos que fazem parte do seu âmago, todavia não enfatiza aspectos mais objetivos sobre quais resultados pretende alcançar, exceto em partes específicas, como por exemplo, o cronograma de implantação e desenvolvimento de cursos, plano para infraestrutura física e política de tecnologia da informação que apresentam conteúdo mais objetivo e tangível.

O PDI 2014-2018 aborda a avaliação institucional como uma prática caracterizada por um processo contínuo que permite gerar mecanismos capazes de identificar e construir conhecimentos que lhe permita aperfeiçoar a sua gestão acadêmica e administrativa. Promove, na Instituição, a ampliação do alcance dos processos (valores) de democratização das tomadas de decisões e circunscrevê-los ao limiar dos critérios da transparência e da qualidade demandada pela sociedade.

O processo de avaliação é fundamentado na Lei do SINAES (Lei nº 10.861/2004), cuja finalidade atribuída é de analisar, oferecer subsídios, fazer recomendações, propor critérios, para a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social. Realiza análise articulada de três componentes principais do SINAES: Avaliação das instituições de Educação Superior (AVALIES), Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) e Exame do Desempenho Acadêmico de seus Estudantes (ENADE).

Embora o IFPE priorize a oferta de cursos técnicos de nível médio, a avaliação mencionada no PDI, precipuamente, busca atender ao que determina a Legislação do SINAES, por meio da Comissão Própria de Avaliação (CPA), cuja atribuição é conduzir os processos de avaliação interna da Instituição, no que tange à Educação de nível Superior.

O processo avaliativo deixa de contemplar um rol de outros aspectos que são necessários para atender a seu objetivo primário, que é verificar o quanto os objetivos estabelecidos no PDI estão sendo alcançados em todas as perspectivas de atuação da instituição.

3.3.2. Projeto Político Pedagógico Institucional

O PPPI é um documento que estabelece políticas para nortear as ações educacionais, com o objetivo de consolidar a Missão institucional e fortalecer as dimensões de Ensino, Pesquisa e Extensão.

O PPP é a expressão da identidade institucional. Nele, os atores sociais, partícipes do processo de reconstrução das práticas sociais cotidianas, devem realizar conjuntamente a leitura da realidade em que estão imersos, definir sua filosofia educacional, a concepção de pessoa, de sociedade, currículo, planejamento, avaliação e outras concepções e princípios que devem nortear o cotidiano da instituição. (IFPE, 2012, p. 8)

Preocupando-se em contextualizar e expor princípios que norteiam a atividade da instituição, o PPPI apresenta o seu histórico, área de abrangência, âmbito de atuação, princípios e proposta pedagógica, função social, organização institucional e sistema de gestão. Trata, ainda, sobre a universalização da educação básica e a democratização do ensino superior e das concepções de currículo, preocupando-se em apontar princípios a ponderar na integração curricular.

Elaborado de forma participativa, por meio de fóruns temáticos e conferências, o documento realça a atuação do IFPE na oferta dos cursos técnicos de nível médio integrados, subsequentes, do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional, com a Educação Básica na modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), da Formação Inicial e Continuada (FIC), tecnológicos, bacharelados, licenciaturas, pós-graduações (*lato sensu e stricto sensu*) e especialização de nível técnico, desenvolvendo ações nas áreas do ensino, pesquisa e extensão.

O PPPI 2009-2013 foi desenvolvido para o primeiro período, após a consolidação do IFPE. Dessa forma, apesar de composto pela união de outras organizações, algumas centenárias, o documento representou o início da constituição da identidade desta instituição recém-criada.

Com relação à organização institucional, o documento traça ações para o programa de desenvolvimento do ensino; programa de apoio à pesquisa e à extensão;

programa de gestão compartilhada; programa de valorização e formação continuada dos profissionais da educação; programa de inclusão, diversidade e cidadania, e programa de articulação entre sociedade, educação e trabalho.

3.3.3. Plano de Ação

O Plano de Ação é um documento com vigência de um ano e abrangência para um Campus específico. Ele busca operacionalizar os objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico.

Para o presente estudo, será considerado o Plano de Ação do IFPE – Campus Afogados da Ingazeira, referente ao ano de 2015, cujas ações foram estabelecidas para o alcance de dezoito objetivos estratégicos: consolidar a expansão do IFPE, Campus Afogados da Ingazeira; realizar ações de extensão e relações comunitárias; aprimorar a formação continuada de servidores; consolidar a educação profissional de nível técnico; realizar estudo de viabilidade da implantação do ensino de graduação; integrar ensino, pesquisa e extensão; ampliar e melhorar a infraestrutura; ampliar o corpo de servidores; aprimorar PROIFPE acesso, permanência e êxito; contribuir para ampliação das relações interinstitucionais: nacionais e internacionais; realizar avaliação institucional permanente; aprimorar a formação inicial e continuada de trabalhadores; aprimorar os processos de gestão; consolidar a pesquisa e a inovação; melhorar as condições de trabalho e saúde dos servidores; aprimorar os serviços de biblioteca; ampliar o atendimento às pessoas com deficiência; aprimorar os processos de informação e comunicação.

O Plano de Ação é um roteiro tático-operacional, que busca elencar as prioridades de ações a serem implementadas durante o ano em tela, não trazendo, em seu corpo, preocupação com exposição de contexto, de estrutura, de políticas, etc. Trata-se de um documento com designer simples, formatado em planilhas e contendo a descrição sucinta dos objetivos considerados relevantes para o ano de 2015, bem como das metas estabelecidas e as respectivas ações a serem implementadas dentro de um prazo preestabelecido.

Assim como o PDI, o Plano de Ação não dispõe de indicadores de análise dos resultados alcançados. A única forma de análise é pela verificação se a ação foi, ou não, realizada, e o prazo de sua realização.

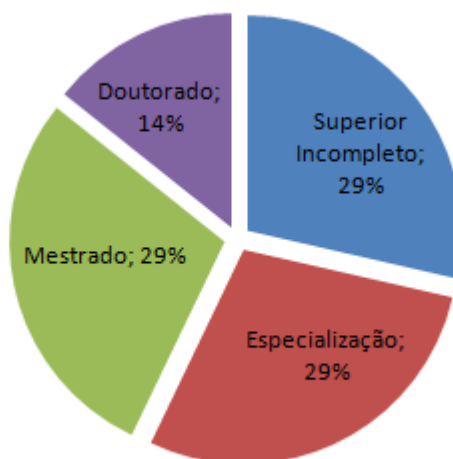
Concluída essa fase da pesquisa, deu-se sequência à pesquisa de campo, por meio de entrevista com formulário semiestruturado, aplicado entre os servidores do IFPE - Campus Afogados da Ingazeira, responsáveis pela implementação do Plano de Ação 2015. Essa fase da pesquisa permitiu a coleta de dados no ambiente em que os fatos ocorrem e foram expostos

em três momentos. O primeiro refere-se ao perfil dos entrevistados; o segundo resume a impressões gerais dos entrevistados sobre o planejamento da instituição, e o terceiro aborda cada um dos elementos críticos trabalhados.

3.4. Perfil dos entrevistados

Dentre os entrevistados, constatamos que doze eram coordenadores; dois Diretores; seis professores e oito Técnico-administrativos. Quanto ao grau de escolaridade, a amostra foi composta por: quatro servidores com nível superior incompleto; quatro, com especialização; quatro mestres, e dois doutores, conforme pode ser observado no gráfico 1.

Gráfico 1 - Grau de escolaridade dos participantes



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O tempo médio que trabalham no IFPE foi de três anos e um mês, enquanto que o tempo de responsabilidade pelos seus respectivos setores foi, em média, dois anos. O perfil dos entrevistados foi bem diversificado, em relação aos cargos, funções e grau de escolaridade, fato que traz vantagens para a pesquisa, já que foi bem distribuída entre os diversos membros da organização. O pouco tempo dos entrevistados na instituição e no exercício dos cargos, por sua vez, demonstrou-se ser comum no Campus pesquisado, já que a maioria dos entrevistados possui menos de três anos na função.

3.5. Resultado das questões gerais

Buscou-se observar se os entrevistados reconhecem os instrumentos de planejamento do IFPE e do Campus Afogados da Ingazeira, e quais suas impressões gerais sobre os facilitadores e limitadores para sua eficácia. Desse modo, quando questionados sobre quais são os planos utilizados pelo IFPE para orientar as ações realizadas, apenas 5 apontaram o PDI e o Plano de Ação como planos utilizados pelo IFPE, representando apenas 35,71% dos entrevistados. O PPPI teve um resultado ainda menos otimista, pois foi lembrado apenas por 2 entrevistados, ou seja, 14,28% do total.

Em análise às respostas, percebe-se a falta de intimidade dos entrevistados com os instrumentos de planejamento mencionados, pois apontaram instrumentos de regulamentação, como por exemplo, leis, decretos, instruções normativas, organização acadêmica, etc., como parte dos planos utilizados para nortear as ações realizadas.

Alguns entrevistados afirmaram lembrar vagamente do instrumento, a exemplo do Entrevistado 03, que diz: “tem um plano geral do IFPE, que eu não me lembro o nome agora”. Outros apontaram não terem conhecimento sobre o planejamento: “Não tenho conhecimento. Até mesmo porque minha visão né, eu não vejo planejamento nenhum e se esse planejamento estratégico ele existe, ele não é divulgado” (Entrevistado 13).

Ao serem questionados sobre o que dificulta a implementação do planejamento no Campus, apontaram: a presença excessiva da burocracia; falta de participação e de envolvimento de alguns servidores com o sucesso dos objetivos institucionais; dependência de outros setores, com o agravamento da falta de comunicação e integração entre os setores; interferência de fatores externos; dificuldades, devido à distância do Campus da região metropolitana e da Reitoria, e algumas limitações da estrutura.

A falta de divulgação do planejamento também foi apontada como uma constante que limita o conhecimento dos servidores acerca do que foi planejado; além de prejudicar o envolvimento dos servidores com o plano, inviabiliza a realização das ações e alcance das metas, conforme pode ser notado na fala dos entrevistados a seguir:

Eu acredito que esse planejamento ele fica apenas a cargo da gestão maior e a gestão maior pode fazer até todo... tem reuniões lá, mas nunca é divulgado e se tem alguma atividade pra o setor fazer também o setor não tem conhecimento então fica... passa ano e ano e a coisa fica na mesma. Se existe a ação não é feita porque não tem divulgação e porque fica restrito a um grupo de pessoas. (Entrevistado 13)

Eu não vejo um planejamento... não tem... é sempre alguma coisa em cima da hora, solicitação imediatista, não tem. Pelo menos a minha visão.
(Entrevistado 11)

A falta de divulgação também pode ser a responsável por uma série de outros problemas, como por exemplo, a falta de compreensão acerca da importância do planejamento, apontada pelo Entrevistado 14, ou até mesmo a consideração do plano como uma simples “pró-forma”, apontada pelo Entrevistado 03.

Ao questionar sobre o que facilita a implementação do plano no Campus Afogados da Ingazeira, foram apontadas, principalmente, a estrutura organizacional bem consolidada, com sua distribuição de responsabilidades e autoridades; as comissões criadas no Campus; a proatividade de alguns servidores; o apoio da Direção Geral para realização das atividades; o trabalho em equipe; a disponibilidade dos professores em executar o plano; a liberdade para executar o trabalho, e o tamanho atual do Campus, que ainda é pequeno.

3.6. Elementos críticos para implementação do PE

Nessa etapa da pesquisa, foram trabalhados os dez elementos críticos para implementação do planejamento estratégico encontrados na literatura. Buscou-se observar a percepção dos entrevistados acerca dos mesmos em relação à realidade do IFPE - Campus Afogados da Ingazeira - e interpretá-los à luz do referencial teórico. Os elementos críticos serão expostos isoladamente e, ao final, os aspectos gerais de cada dimensão de análise estabelecida serão apresentados.

3.6.1. Sistema de Informação

Em análise aos dados coletados durante a entrevista, foi possível notar que alguns setores dispõem de sistemas de informação para auxiliar no desenvolvimento de suas atividades. Outros se utilizam de bancos de dados elaborados em planilhas, alguns utilizados por todo o IFPE, e outros desenvolvidos pelo próprio setor, para auxiliar nas atividades.

O reconhecimento da existência de sistemas de informação para o desenvolvimento das atividades cotidianas é notório, apesar de nem todos terem sistemas para auxiliar no desenvolvimento de atividades específicas do seu setor. Os sistemas mais lembrados pelos entrevistados foram SUAP (42,85%) e Q-Acadêmico (57,14%). Também apontaram o SIASG, ComprasNet, Q-biblio, SIAFI e SIAPnet.

Apesar de apontarem a existência de problemas operacionais nos sistemas de informação, geralmente ocasionados pela sua dependência da internet e insuficiência da internet no Campus, eles reconhecem a utilidade do sistema para auxiliar no desenvolvimento das atividades realizadas. Alguns benefícios reconhecidos foram agilidade no processamento, na obtenção e no armazenamento de informações, confidencialidade (as informações só são acessadas por quem deve) e disponibilidade dessas informações, já que podem ser acessadas de qualquer lugar.

Mesmo os sistemas de informação sendo úteis para atividades operacionais e de alimentação dos dados, a maior limitação é que são pouco eficientes para a extração das informações, de maneira que sejam facilmente compreendidas.

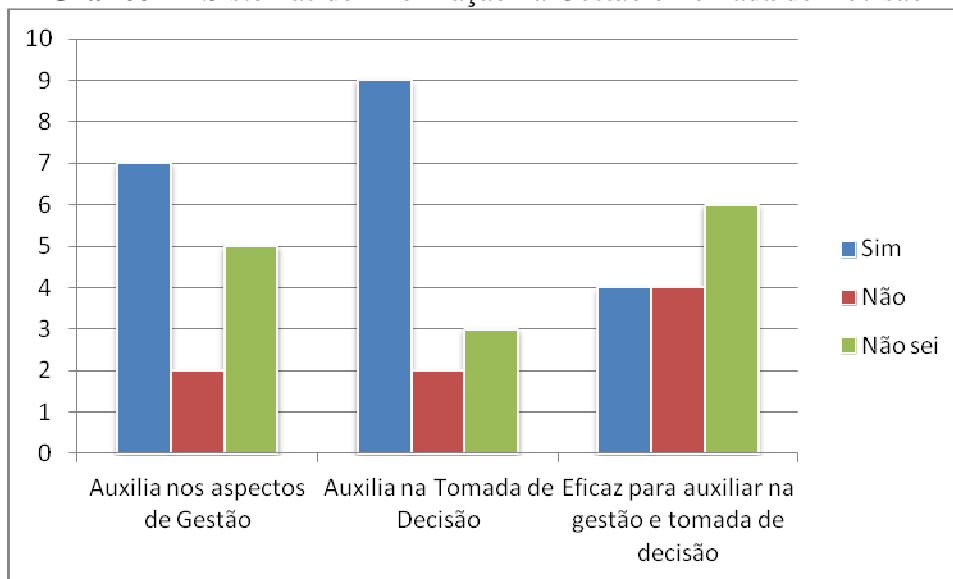
Como percepção geral, 57,14% dos entrevistados consideraram que os sistemas de informação disponíveis não são eficazes para a realização das atividades do setor. Dentre as limitações aos próprios sistemas, está a dificuldade para extrair e compreender as informações e a insuficiência da internet, alinhada a uma grande dependência de conexão por parte dos sistemas. A fala dos entrevistados, a seguir, proporciona uma percepção mais clara acerca desta visão:

Eu gosto muito do Q-Acadêmico. Tem a questão dele falhar algumas vezes, questão de internet. Ele é insuficiente, mas necessário. (Entrevistado 12)

Eh... eles têm alguns problemas mas eh... é. No geral ele é eficiente. Eu acredito que ele seja melhor do que na época do papel. (Entrevistado 06)

A gente precisa desses sistemas pra o nosso dia a dia. Pra realizar praticamente todo o nosso trabalho. Inclusive se a gente não tiver a maioria deles né... acredito que todos eles funcionam com internet, quando a gente não tem internet praticamente a gente fica parado, então a gente depende desses sistemas praticamente pra tudo né. (Entrevistado 09)

Em outro aspecto, a maioria dos entrevistados reconheceu que os sistemas de informação da instituição auxiliam nos processos de gestão e tomada de decisão. Quanto à eficácia do sistema para auxiliar neste processo, os servidores não conseguiram posicionar-se claramente a respeito e, dentre os que se manifestaram, metade acha que é eficaz e outra metade, não, conforme exposto no Gráfico 02.

Gráfico 2 - Sistemas de informação na Gestão e Tomada de Decisão

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Entre os benefícios apontados pelo uso do sistema, encontram-se: a disponibilidade de informações em banco de dados; possibilidade de traçar históricos de ocorrência, de verificar a situação atual de alguns aspectos específicos da instituição e estudantes, o que colabora para definição de ações necessárias para melhorias, e o compartilhamento das informações, conforme pode ser percebido na sequência:

Essa informação que tá lá disponível ela me ajuda no meu planejamento.(...)esses sistemas, eles dão suporte pra gente saber né, quais ações a gente tem que desenvolver ao longo do ano. (Entrevistado 07)

Ele nos ajuda no sentido da gente visualizar em tempo hábil e intervir na questão do rendimento escolar. (Entrevistado 10)

A principal limitação apontada foi a de extrair as informações, seja porque existem campos que não são preenchidos como deveriam, seja pela própria complexidade de manusear o sistema e a falta de integração entre os sistemas.

Em parte, observou-se, naqueles mais envolvidos com atividades de ensino, uma tendência em confundir as atividades de gestão com atividades intrinsecamente burocráticas e administrativas, conforme já constatado em estudo similar realizado por Falqueto (2012). Aparentemente, quando se fala em gestão, remete-se a atividades mais relacionadas à compra de materiais, gestão de materiais, financeiro, etc, e não à atividade de ensino. Certamente, um equívoco, pois se a atividade-fim da instituição circunda o ensino, pesquisa e extensão, decerto as atividades de gestão devem estar em torno desses assuntos. A fala do entrevistado 06 é um exemplo desta situação:

Eh... como ele é mais pra parte dos docentes eu acho que ele não tem muito a ver com gestão em si, seria mais a questão do SUAP que eu não tenho muito acesso. Pra mim é bem limitado. (Entrevistado 06)

Outro aspecto estudado foi se havia na instituição sistemas de informação especificamente voltados para as atividades de planejamento. De acordo com os entrevistados, as ferramentas utilizadas para o planejamento são planilhas eletrônicas e editores de textos, alguns deles compartilhados por meio da ferramenta *google drive*.

Além de uma planilha no google drive eu acho que... não conheço. Eu conheço só a planilha que a gente utilizou né, e tem sido utilizado de maneira sistêmica. A gente utilizou no Campus uma planilha compartilhada no google drive onde todos os setores que respondiam por alguma parte do planejamento podiam inserir lá suas ações e status das ações e fazer algumas modificações se fosse pertinente. (Entrevistado 07)

Apesar de não existir um sistema próprio para esta finalidade, os entrevistados reconhecem que os sistemas existentes podem auxiliar nesse planejamento, à medida que possuem as informações necessárias ao processo decisório.

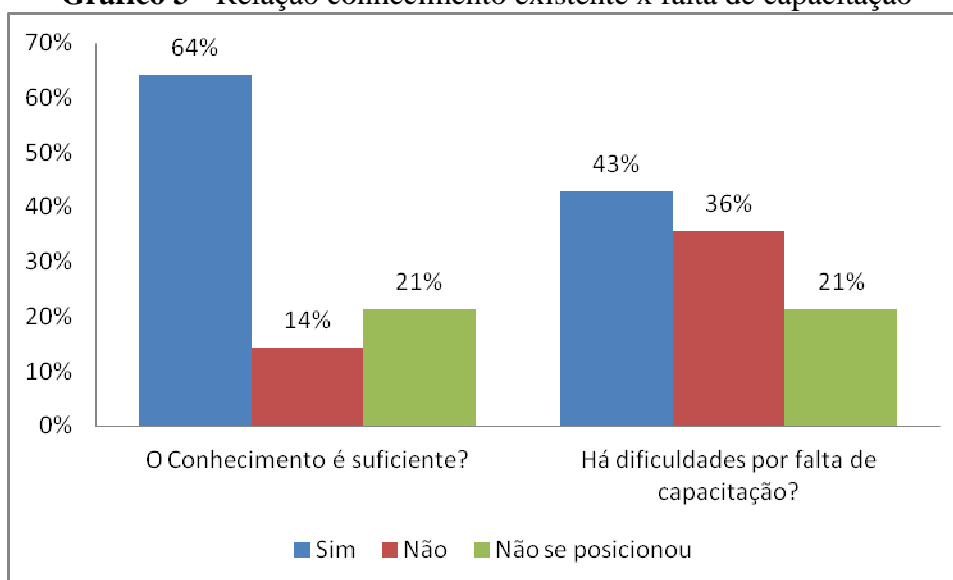
Por fim, conclui-se que os sistemas de informação da instituição auxiliam mais efetivamente no desenvolvimento das atividades operacionais de implementação do plano, todavia deixam a desejar na extração dessas informações, pois são difíceis de manusear, e, quando extraídas as informações, não são facilmente visualizadas, necessitando ainda ser tratadas pelos interessados. Essa característica limita o aperfeiçoamento da elaboração e avaliação do planejamento estratégico, pois, sem um bom sistema de informação se reduz significativamente a capacidade de montar cenários estratégicos e estabelecer mudanças e adaptações para consecução da orientação estratégica (ARAÚJO, 1996).

No IFPE, não foi apontada pelos entrevistados a existência de um sistema de informação para gerenciamento do planejamento em si, fato que deixa a desejar, uma vez que experiências em outras instituições revelam a importância de um sistema de informação para o gerenciamento do planejamento; sua alimentação e acompanhamento são fundamentais para a consolidação e desenvolvimento do planejamento estratégico da instituição, facilitando o registro de erros, acertos, documentos gerados durante a sua execução e auxiliando na tomada de medidas de apoio a solução dos problemas para facilitar o andamento das atividades e a tomada de decisão (SILVEIRA *et al.*, 2009; BOLZAN, LORENTZ e MADRUGA, 2012; VIDIGAL e CAMPOS, 2015;).

3.6.2. *Know-how* para trabalhar com o Planejamento Estratégico

O primeiro aspecto a ser analisado nesse tópico é a qualificação dos servidores para o desenvolvimento das atividades cotidianas. Para a maioria dos entrevistados, o conhecimento para o desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo de cada servidor é suficiente, entretanto, há ainda necessidade de capacitações para desempenhar algumas atividades específicas, como por exemplo, a instrução de requisição para compras de materiais, o desempenho de atividades de gestão de recursos, de pessoas, de projetos, dentre outros. O Gráfico 3 apresenta aspectos gerais sobre a percepção dos entrevistados acerca do conhecimento existente no Campus, para o desenvolvimento de atividades cotidianas e a necessidade de capacitação.

Gráfico 3 - Relação conhecimento existente x falta de capacitação



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A capacitação necessária para o desenvolvimento de atividades de apoio e execução do PE é suficiente, pois os servidores são qualificados para desenvolver as atividades cotidianas, algo que pode ser acentuado como um facilitador da implementação do Planejamento Estratégico (FALQUETO, 2012).

Foi observado, ainda, que, apesar da falta de capacitação não ser um dos maiores problemas da instituição, a falta de envolvimento com o sucesso da organização e de iniciativa para desenvolver melhorias na instituição pode tornar-se uma agravante, como pode ser observado na fala dos entrevistados:

Olhe... uma questão que eu vejo aqui no Campus é que... assim... falta ainda a questão da iniciativa. Eu acho que assim... nosso corpo de servidores é muito bom, é bem preparado só que ainda faltam pessoas com a visão de

planejar e de traçar estratégias, de ver um problema e planejar como é que eu posso resolver aquele problema. (Entrevistado 05)

Eu acredito que da parte da qualificação é suficiente, mas às vezes falta um pouco de boa vontade né. Que aí às vezes não depende de qualificação nenhuma. (Entrevistado 06)

Dentre os aspectos limitadores para uma melhor qualificação, foram apontados o excesso de burocracia para conseguir capacitação e a distância dos grandes centros onde há melhor oferta de cursos.

Em relação ao PDI, é possível notar escassez de conhecimento, pois, dentre os entrevistados, 57,14% afirmaram não conhecê-lo. Além disso, alguns afirmaram não perceber se existe relação do PDI com as atividades realizadas pelos seus setores e, dentre os que afirmam existir relação direta ou indireta, apenas dois entrevistados conseguiram expor como funciona essa relação. A falta de conhecimento sobre o PDI pode ser uma barreira na condução do processo, pois é fundamental que todos os envolvidos tenham uma compreensão adequada do que significa cada um dos termos e elementos deste, de maneira a compreender como o Plano Estratégico da Instituição se relaciona com o seu trabalho específico (PETRASSI *et al.*, 2013).

Ao serem questionados se percebem, no Campus, a existência de pessoas qualificadas que desempenhem as atividades de coordenar, facilitar e assessorar o processo de elaboração e implementação do PE, os entrevistados, em sua maioria, apresentaram a impressão de que acreditam que essas pessoas qualificadas existam, todavia desconhecem atuação nesse sentido. As palavras dos entrevistados 09 e 13, a seguir, refletem esse aspecto observado.

Eu não sou uma ávida conhecedora do planejamento estratégico né, embora a gente muitas vezes não saiba, mas faça sem saber mesmo. Mas eu acredito que aqui nós temos pessoas muito capacitadas. Talvez não voltadas mais pra esse quesito aí que você falou. Talvez as pessoas que trabalham mais com o planejamento estratégico nem sempre sejam as que estão assim com o maior conhecimento do planejamento estratégico. (Entrevistado 09)

Se tem eu não conheço. Assim... que tem pessoas capacitadas tem, com certeza né, só que assim, voltada pra isso aí não chegou até mim sabe. Capacitada tem. (Entrevistado 13)

3.6.3. Acompanhamento e Avaliação

Quando questionados se existe acompanhamento das ações realizadas, seis entrevistados afirmaram que SIM; outros seis disseram que NÃO, e dois, que não têm conhecimento se esse acompanhamento existe.

As palavras dos entrevistados indicam a existência de acompanhamento em alguns setores, todavia fruto de ações isoladas de iniciativa do próprio servidor. Não indicam a presença de um acompanhamento sistemático norteado pelos objetivos traçados no plano, conforme pode exemplificado pelas falas abaixo:

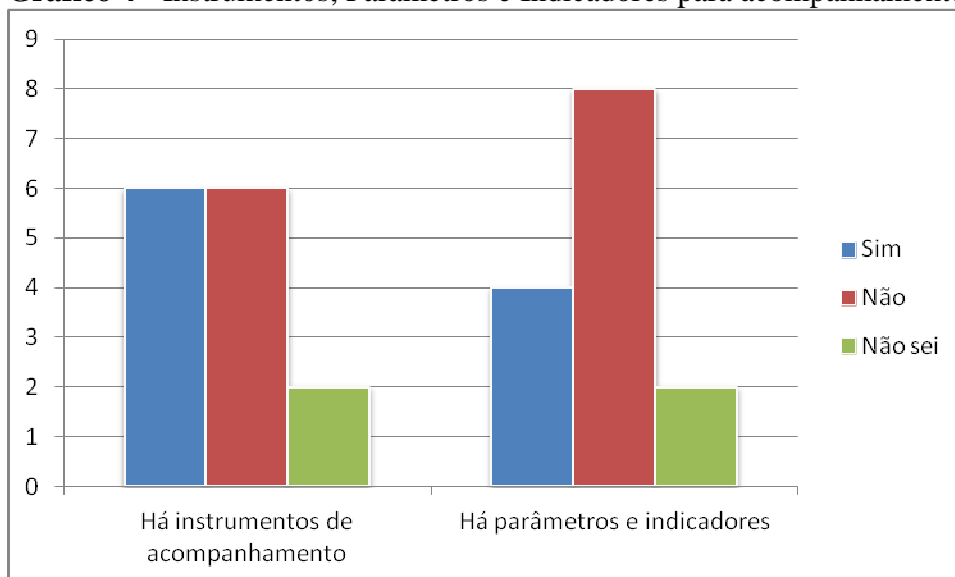
Eu não sei te informar se existe acompanhamento. Se existe, eu não sei. Eu acho que ... eu acho que não, se existir é pouco, porque eu vejo pouca cobrança em relação a certas coisas. Se tiver, não é eficaz. Assim a gente tem, por exemplo, eu tenho que acompanhar... Tem! na verdade eu acho que eu exagerei. (...) eu acho que tem o acompanhamento, mas não é eficaz. Por que eu tomo conhecimento de algumas coisas que acontecem, mas... eh... fica complicado acompanhar todo mundo porque muita coisa acontece que a gente não tem conhecimento... a coordenação. Então eu acho que tem o acompanhamento, mas não é eficiente. (Entrevistado 02)

Existe um acompanhamento, talvez não de maneira ideal ainda né, mas existe um acompanhamento mínimo. (Entrevistado 07)

A falta de sistemas consistentes de acompanhamento e controle do que se vem realizado pode dificultar a realização da avaliação e ser um dos problemas durante a implementação das estratégias (MAGALHÃES, 2009; PETRASSI *et al.*, 2013).

A ausência de indicadores que permitam determinar a eficiência, a eficácia, o impacto e a sustentabilidade dos programas também pode ser considerada como um problema para qualquer instituição (PETRASSI *et al.*, 2013). Ao avaliar esse elemento no Campus Afogados, as respostas continuam apontando a existência de algumas iniciativas para acompanhar as ações realizadas, todavia com maior dificuldade de identificar qual seriam os parâmetros utilizados para o acompanhamento dos resultados, conforme pode ser observado no gráfico 4.

Gráfico 4 - Instrumentos, Parâmetros e Indicadores para acompanhamento



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O acompanhamento é realizado por iniciativa própria de alguns servidores e conta com parâmetros também percebidos por eles como importantes, mas não necessariamente sistemáticos. As falas, a seguir, são exemplos dessa impressão por parte dos entrevistados:

A única coisa assim... pra professor os parâmetros no caso é índice de aprovação, reprovação, retenção, esse é os parâmetros, mas assim não existe nenhum instrumento que... só o Q-acadêmico que você vê no fim isso e normalmente a conversa de corredor não é. Você pergunta... eu sempre tentava fazer a comunicação com os professores pra saber como é que tá o andamento das turmas pra saber se alguma turma tá com alguma dificuldade, se é com a disciplina ou se é com o professor pra gente tentar resolver o problema antes de chegar no fim. Isso era o que a gente tentava fazer, mas instrumento mesmo... (Entrevistado 03)

Existe, como você acompanhar até que percentual, até que ponto das ações a gente tá conseguindo atender (...) mas não temos efetivamente know-how, que você falou lá no início, do planejamento estratégico. Então a gente tem muita dificuldade de definir indicadores. Eu acho que a nossa principal dificuldade é definir indicadores. (Entrevistado 07)

O PDI aponta indicadores de efetividade, eficiência e eficácia a serem adotados pela instituição, todavia esses parâmetros de acompanhamento e avaliação não foram mencionados pelos entrevistados, com exceção da “Relação Alunos Concluintes / Ingressantes” e o “Índice de Retenção do Fluxo Escolar”, mencionados por um dos entrevistados que os denominou de “índice de aprovação” e “retenção”. Mais uma vez, a ausência de familiaridade com o plano estabelecido cria lacunas no ciclo de elaboração / implementação / avaliação do planejamento estratégico.

Dentre os que identificaram a existência do acompanhamento, foi reconhecido que algumas atitudes de acompanhamento são eficazes, todavia, novamente se remete a atitudes isoladas. Em suma, existem experiências exitosas em que o acompanhamento é realizado, mas, devido a não existir um acompanhamento com métodos e parâmetros estabelecidos sistematicamente, este depende muito da iniciativa do próprio responsável pelo setor, em estabelecer quando e como acompanhar os resultados.

3.6.4. Cultura Organizacional

Quando questionados se a cultura existente no Campus é favorável ao processo de planejamento, 42,85% dos entrevistados apresentaram respostas negativas; 42,85%, respostas positivas, e outros 14,28% ficaram no intermediário.

Os entrevistados apresentam aspectos em que a cultura é favorável, como também aspectos em que a cultura é desfavorável, permitindo inferir que há abertura para que a cultura

organizacional favoreça o planejamento. Todavia ainda há pouca exploração nesse sentido, o que faz com que uma cultura favorável ao planejamento ainda não tenha se consolidado. Isso é perceptível na fala dos entrevistados, conforme pode ser observado a seguir:

Eu acho que tá se criando. Tá se criando porque assim, por exemplo, logo quando eu comecei não existia... literalmente não existia planejamento por “n” motivos, desde a inexperiência das pessoas que faziam... tavam à frente... eu acho que tá se criando uma cultura, por exemplo, esse semestre foi a primeira vez que os coordenadores vieram antes pra tentar fazer um planejamento pra apresentar... pra... ao pessoal na semana que os professores chegam, que até então não existia isso, então assim tá tentando se criar uma cultura. Não é ainda bem difundido, mas ela tá começando... já existe uma chaminha lá acesa. (Entrevistado 03)

Há. Favorável há. Falta só o link do planejamento estratégico, mas com o Campus organizado entre seus setores, bem definidos, detalhado por cada setor, embora não tenha isso formalizado no papel, mas na prática isso ocorre, então ele é bastante favorável. (Entrevistado 04)

Veja só existe, mas eu considero falho. Porque eu acho que o planejamento aqui ainda é feito muito por setor, não é uma coisa integrada. (...) a maioria dos setores ainda trabalha muito fechado lá, entendeu? (Entrevistado 05)

Eu acho que sim, só que vai precisar de uma estimulação de uma orientação pra poder ser implementado isso. (Entrevistado 08)

Quando questionados se, no Campus, as pessoas têm o hábito de participar do planejamento, os resultados são negativos para 71,42% dos entrevistados, enquanto 14,28% apresentam respostas mais positivas, e o mesmo percentual manteve-se neutro.

Dentre as limitações para uma maior participação, são citadas: a dificuldade de reunir todos os servidores em um mesmo horário e local, já que, principalmente os docentes, pois parte deles trabalham durante em uns dias da semana, e outra parte em outros; falta de crença no planejamento, e falta de um maior envolvimento com os objetivos institucionais.

É complicado você conseguir reunir os professores pra... porque assim eu acho que devido a gente não saber como funciona o planejamento ou não ser passado essa informação para mim, muitas vezes todo mundo acha que é uma balela (...) muita gente acha ‘ah...isso é só perda de tempo’, no geral. (Entrevistado 03)

O que falta ainda pra um melhor planejamento é essa cultura do pertencimento. Eu acho que ainda muita gente não se sente pertencendo ao Campus Afogados, então eu acho que isso aí é o que dificulta o planejamento e a vontade, por exemplo, eu não me sinto, eu não pertencço a esse lugar, então eu não paro pra planejar pra... tá entendendo? Falta essa questão assim, essa... vestir a camisa do IFPE. Eu sinto isso, então o que dificulta o planejamento na minha opinião é isso. Essa vontade de participar e de planejar. (Entrevistado 10)

Uma característica realçada por alguns entrevistados, como sendo fator que limita a prosperidade de uma cultura de participação voltada ao planejamento, consiste numa certa falta de envolvimento de alguns com os objetivos institucionais, o que um deles chama de ‘não vestir a camisa’; outro, de ‘sobreposição do interesse pessoal sobre o institucional’, ou o fato de a ‘instituição ter que se adequar à disponibilidade dos servidores e não o contrário’, conforme menciona um terceiro.

Com relação à cultura ser, ou não, favorável a mudanças, as respostas ficaram bem divididas, já que cinco entrevistados afirmaram que SIM; seis afirmaram que NÃO, e três não se posicionaram. Novamente, expõe-se a questão dos vários interesses pessoais como um limitador à mudança, já que qualquer mudança pode afetá-los. Para conclusões mais contundentes acerca desse assunto, recomenda-se a realização de estudos mais aprofundados sobre esse aspecto, já que as respostas foram tão antagônicas, conforme reflete a fala dos entrevistados:

Eu acho que a cultura que tem aqui no Campus é muito... muito fechada a mudanças. (Entrevistado 05)

Eu acredito que seja bem receptiva. (Entrevistado 06)

Considerando a existência de uma abertura para a construção de uma cultura favorável ao planejamento, certamente o trabalho para o desenvolvimento da mesma é fundamental, pois questões culturais têm forte influência no sucesso ou fracasso do modelo de planejamento estratégico adotado (ESTRADA, 2000; MAGALHÃES, 2009; PICCHIAI, 2010). Ademais, caso esse aspecto não seja bem desenvolvido, uma possível resistência da cultura organizacional é apontada por Bodini (2002, *apud* VIDIGAL e CAMPOS, 2015) como uma das razões pelas quais a implementação do planejamento estratégico, por vezes, não é bem-sucedida.

3.6.5. Participação no Planejamento Estratégico

Quando questionados se o planejamento ocorre de forma participativa, seis entrevistados (42,85%) afirmaram, categoricamente, que NÃO; três (21,42%) afirmaram que SIM. As demais respostas foram parciais e demonstram tentativas de fazer um planejamento participativo, entretanto, com limitações que, na maioria das vezes, ocorrem por dificuldades em envolver as pessoas no processo, como pode ser observado a seguir:

Quem participa são todos os.. eu não sei se administrativo também participa.. mas todos os docentes participam... quando se é feito o planejamento, seja da coordenação, seja do PDI, todo mundo é convidado a dar sugestões, lê o documento, dar suges.. melhorias... acrescentar. (...) uma parte planeja e o todo... vamos dizer assim... eh... e o resto né... todas as pessoas fazem uma apreciação do planejamento que foi feito, podendo ter... podendo acrescentar ou podendo corrigir ou sugerir mudanças no planejamento. (Entrevistado 02)

Seria interessante se todos participassem, mas como a gente nem sempre conta... pode contar com a colaboração de todos né. Aqueles que participam sempre conseguem fazer alguma coisa né, botar pra frente. (Entrevistado 06)

Existe a possibilidade da contribuição não é, os setores eles solicitam essa contribuição essa participação, então pra mim ela é participativa, embora que as pessoas não queiram participar. (Entrevistado 07)

Com relação aos instrumentos utilizados para que as pessoas possam participar, foi apontada a existência de reuniões, consultas por e-mail e compartilhamento de documentos via *google drive*.

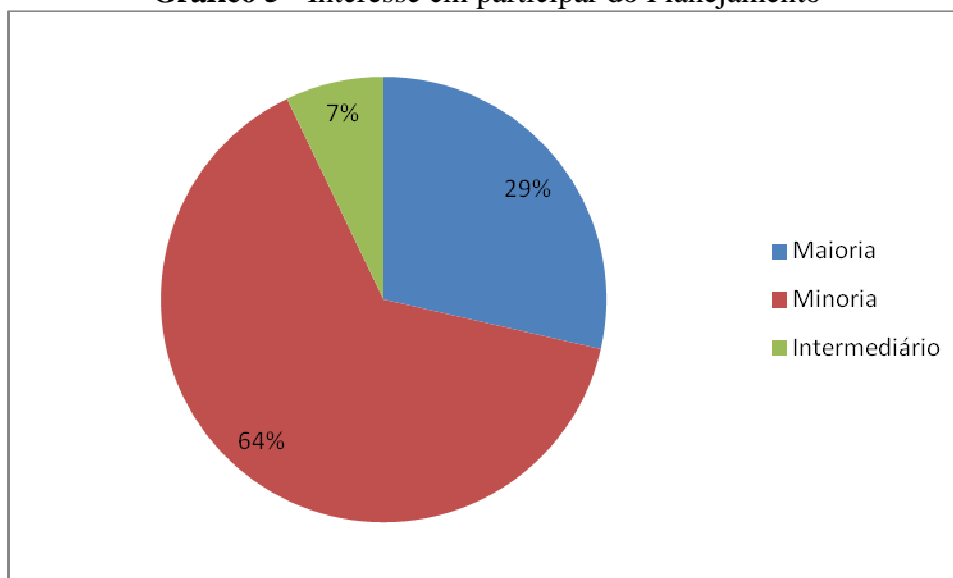
Nove entrevistados indicaram que a maioria das pessoas não tem interesse em participar do planejamento, enquanto outros quatro afirmaram que há interesse pela maioria das pessoas em participar. Apenas um dos entrevistados afirmou ser bem distribuído, e que existem, tanto pessoas com interesse, quanto pessoas sem interesse em participar, conforme falas abaixo:

A grande maioria sim né, mas sempre tem alguns que só querem fazer o mínimo e ir embora. (Entrevistado 06)

A maioria não, embora sejam consultadas mas a maioria não tem muito... aceita o que é colocado embora não cumpra não é, não participa. A maioria não participa. (Entrevistado 07)

Eu acho que poucas pessoas e acho que isso mais... principalmente por causa da parte política como eu tava falando assim... (Entrevistado 13)

As falas dos entrevistados permitem ter uma ideia sobre a percepção existente em relação a esse aspecto e, em análise do gráfico a seguir, uma impressão geral acerca do tema pode ser melhor observada.

Gráfico 5 - Interesse em participar do Planejamento

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A baixa percepção do planejamento como participativo induz a hipótese de que o este não o é como deveria. Existem algumas intenções de torná-lo mais aberto à comunidade, entretanto esses esforços enfrentam, ainda, dificuldades para envolver as pessoas. Diversos autores reconhecem que a participação no processo de planejamento traz inúmeros benefícios para sua implementação, pois, além de democrático, proporciona maior legitimidade ao processo, auxilia no desenvolvimento de uma cultura favorável ao planejamento, fortalece a identidade organizacional e dificulta o desenvolvimento de barreiras à sua implementação (MAGALHÃES, 2009; ATHANÁZIO, 2010; FALQUETO, 2012).

Outro aspecto a ser considerado é que a participação no planejamento estratégico reforça o caráter institucional dos objetivos lá estabelecidos, fortalecendo-o como instrumento necessário para manter os rumos do sistema de ensino e minimizar dos efeitos da descontinuidade administrativa, ocasionada pelas constantes mudanças na direção dessas instituições e do MEC (FORPLAD, 1995).

Apesar do empenho para atrair a atenção dos entrevistados para o planejamento estratégico em si, infere-se pelos seus discursos que a opinião acerca da participação foi exposta em relação ao contexto de suas atividades como um todo e ao planejamento do Campus. Esse fato dificultou a apresentação de conclusões mais precisas acerca da participação no planejamento estratégico. Todavia, considerando o contexto geral em que as respostas foram apresentadas, percebe-se que esse resultado também ecoa no objeto desta pesquisa.

3.6.6. Natureza da Organização

A presença de profissionais especializados, com tendência a exigir uma maior autonomia no exercício de suas funções, é algo já observado nas Universidades (FALQUETO, 2012). No IFPE – Campus Afogados da Ingazeira, os entrevistados também percebem o ambiente formado por profissionais especializados, existindo, assim, a autoridade de natureza profissional.

A existência de autonomia dos profissionais foi reconhecida por todos, entretanto também é percebida a relativa centralização na instituição, formando um equilíbrio entre autonomia e centralização, de tal maneira que as atividades realizadas respeitam a experiência e especialidade de cada ator, sem, contudo, desviar de nortes básicos necessários para o bom funcionamento da instituição.

A gente recebe as demandas entendeu? A gente tem que atender aquelas demandas porém, a pessoa que me faz uma de... que leva uma demanda até a gente, ela não chega pra gente dizendo (...) como é que eu vou fazer isso (...) se respeita, assim... a minha opinião, como... a minha capacidade, o meu conhecimento técnico é sempre respeitado aqui no Instituto. (Entrevistado 05)

O professor ele atua da maneira que acha que deve atuar. Claro, ele deve atender um padrão que é o ensino, a pesquisa, a extensão, mas ele faz dentro daquilo que ele acha que é mais conveniente, então isso eu caracterizo como autonomia. (...) Ele tem que seguir uma norma que vai desde o plano de trabalho docente aos horários de aula, mas que na sua aula ele faz da maneira que ele achar melhor, ele pode fazer em sala de aula, ele pode fazer estudo dirigido, ele pode fazer estudo de campo. Então ele tem uma certa autonomia, mas que é limitado a esses horários desse planejamento. (Entrevistado 14)

Quando se tratou acerca da missão institucional, a maioria dos entrevistados acredita que essa ainda não é completamente clara para todos os membros da comunidade, conforme pode ser observado nas falas a seguir:

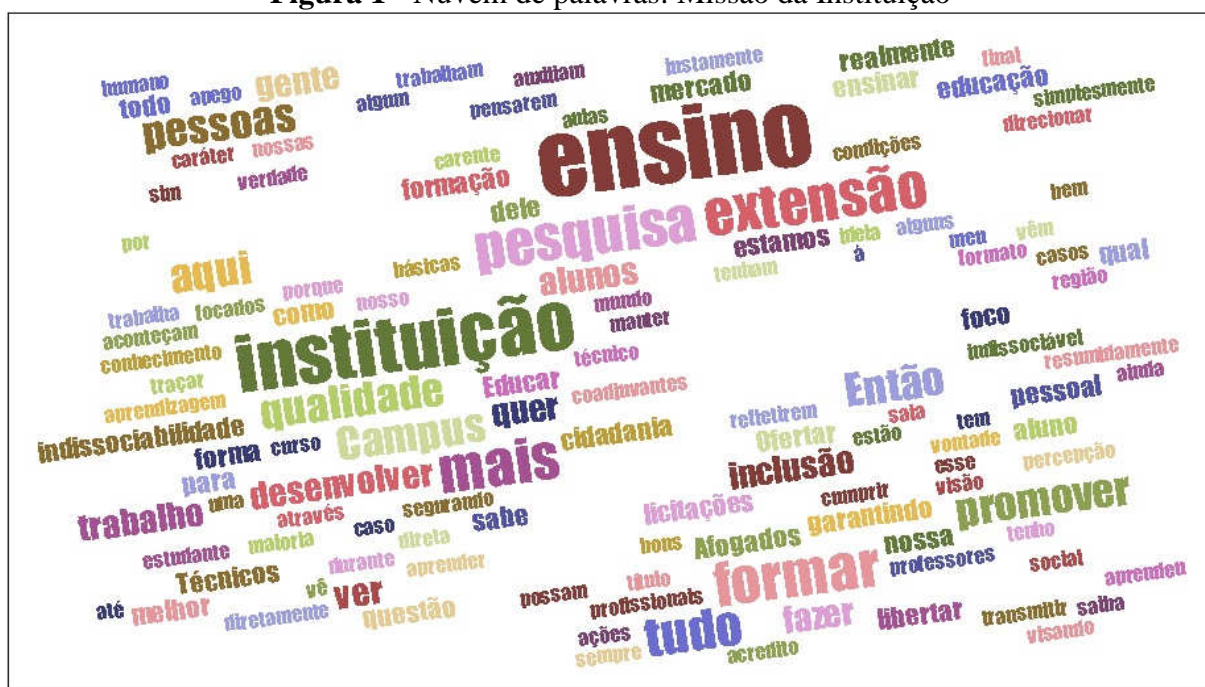
Eu acho que os institutos eles foram criados nessa nova modalidade, só que nem ele, como instituto, eu digo como instituto geral, sabe o que ele é, então uma hora ele quer se comportar como escola e quer impor as regras de uma escola de ensino médio, uma hora quer expor uma coisa de técnico, uma hora quer... ah, agora a gente também é universidade, então isso aí eu acho que o instituto ainda não aprendeu a lidar com isso não. (Entrevistado 03)

Olhe, pra mim existe eu acho que a nossa função pra mim está bem clara, mas eu acho que muita gente, não só aqui no Campus, mas no Instituto como um todo, principalmente servidores mais antigos ainda pensam nisso aqui simplesmente como um método de trabalho burocrático. (Entrevistado 05)

Não é clara. Embora esteja bem definido a missão da instituição, mas os servidores eles se perdem na interpretação da missão. Do que quer dizer. Por exemplo, a nossa instituição fala na missão que deve ser uma instituição inclusiva e aí por ser... a inclusão ser um termo muito amplo cada um interpreta da sua forma e aí acaba por impactar a missão da instituição, então não é bem claro né. (Entrevistado 14)

Quando questionados sobre qual sua percepção da missão institucional, os entrevistados apresentaram diversos pontos de vista, todos com forte ligação ao ensino, por meio de reiteradas palavras nesse âmbito (ensino, formar, educar, educação, ensinar, formação) sem, todavia, esquecer a indissociabilidade com a pesquisa e extensão. Infere-se que a questão do ensino de qualidade é um dos objetivos mais focados, principalmente no aspecto de formar profissionais habilitados para o trabalho (ênfase nas palavras: técnico, profissionais, mercado). Mesmo assim, aspectos relacionados à inclusão e à cidadania não deixam de ser lembrados, conforme pode ser observado na Figura 1, formada por uma nuvem das principais palavras mencionadas.

Figura 1 - Nuvem de palavras: Missão da Instituição



* <https://www.jasondavies.com/wordcloud>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

As divergências, quanto à missão, ocorrem mais acerca de como esta será alcançada, como conciliar a inclusão e a manutenção de um ensino de qualidade, se a instituição deve se comportar como um estabelecimento de ensino médio, técnico ou superior. Dificuldades relacionadas ao estabelecimento da missão estão, muitas vezes, relacionadas à própria natureza da instituição, já que coexistem diversas concepções acerca da finalidade dessas organizações (ARAÚJO, 1996).

A autonomia é exposta pelos entrevistados como um aspecto positivo, uma vez que cada profissional tem oportunidade de aplicar seu conhecimento na realização das atividades, a exemplo do professor, que atua, em sala de aula, da maneira que achar melhor, sem, contudo, deixar de atingir os objetivos institucionais, pois existe uma normatização básica que define carga horária, quantidade de aulas, registro e quantidade de avaliações, etc. A autonomia no desenvolvimento das atividades, já reconhecida como característico desse tipo de instituição, é comparada, em algumas situações, com uma "anarquia" em que cada indivíduo assume autonomia e tem poder de decisão, seguindo em direções diferentes (FALQUETO, 2012). Todavia, no caso em tela, os participantes da pesquisa percebem que o equilíbrio entre os instrumentos de centralização e autonomia permitem o sucesso do alcance dos objetivos organizacionais.

As características inerentes à natureza da organização não são facilmente passíveis de alteração, já que são inerentes à atividade da instituição, todavia devem ser observadas pelo planejamento estratégico, de tal maneira que os objetivos institucionais sejam facilitados, e não prejudicados por estas características.

3.6.7. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional possui distribuição de responsabilidade e autoridades claramente definidas, segundo os entrevistados, fato que facilita a alocação das ações em setores específicos e conhecimento acerca do funcionamento organizacional.

Quando questionados se há dúvidas, na instituição, sobre quais seriam os responsáveis por realizar as atividades, a maioria afirmou que NÃO, todavia uma parte dos entrevistados percebe que acontecem casos pontuais para atividades específicas em que ainda podem ser notadas dificuldades na distribuição das atividades, principalmente, naquelas em que dois ou mais setores atuam em conjunto em um mesmo procedimento; se veem em dificuldade de discernir em que ponto a atividade de um termina para iniciar a do outro.

Eu acredito que sim, eu acho que a divisão é bem... é bem facilitadora do que a gente precisa né. São divididos pelos setores né, onde a parte administrativa tem o setor responsável pelo transporte, aquele outro setor que só... o almoxarifado, o outro que é de compras, então tá bem separado dentro do Campus. (Entrevistado 06)

Se tivesse, se existisse uma definição clara do que compete a cada setor de forma que nenhum... assim... todas as atividades conseguissem ser contempladas dentro da função de cada setor eu acho que facilitaria. (Entrevistado 14)

A presença de articulação entre os setores, para viabilizar a realização das atividades, não é facilmente perceptível. Os integrantes da pesquisa demonstraram-se divididos, pois seis afirmaram existir esta articulação; seis, NÃO, e dois disseram ser parcial. As principais falhas apontadas estão relacionadas à falta de comunicação entre os setores e ao fato de atuarem muito isoladamente; cada um faz o que é de sua responsabilidade, sem saber como funcionam os outros. Como em uma linha produtiva, não se tem uma visão do processo como um todo, mas apenas daquela pequena parte na qual atua.

Por outro lado, a maioria foi positiva em afirmar que a maneira como os setores estão estruturados atende às demandas da organização, mas reforçaram que há necessidade de trabalhar melhor a definição das competências dos setores, de maneira a cobrir as lacunas que dificultam a articulação entre eles. Apesar de a estrutura, aliada à complexidade organizacional, ser apontada como um elemento que nem sempre contribui com o planejamento estratégico no âmbito universitário (ESTRADA, 2000; FALQUETO, 2012), no caso em tela, apresenta aspectos favoráveis ao PE. Todavia, devido à pequena quantidade de estudos que abordam o tema no âmbito das Instituições de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, apenas a consolidação de pesquisas nessa área poderá confirmar se realmente há essa distinção em relação ao ambiente universitário.

3.6.8. Questões Políticas

Ao questionar como as questões políticas interferem nas atividades realizadas no Campus, os entrevistados afirmaram que afetam negativamente, pois acabam atrapalhando as atividades da instituição, preocupações já consideradas na literatura (MAGALHÃES, 2009; ATHANÁZIO, 2010; PETRASSI *et al.*, 2013; COSTA, 2014; VIDIGAL e CAMPOS, 2015;)

As questões políticas são reconhecidas como um fator de presença muito forte na instituição. Um dos motivos para isso pode ser o fato de a instituição ter passado recentemente por uma eleição para Diretor Geral e Reitor. Mas, como a presente pesquisa se trata de estudo transversal, apenas estudos realizados sobre esse aspecto, ao longo do tempo, poderiam ser conclusivos a esse respeito.

As questões políticas aqui, elas são bem... bem vivas assim e eu acho que há um envolvimento muito grande entre os servidores. (Entrevistado 08)

O fato de existir grupos dificulta muitas vezes o nosso trabalho porque... “ah! porque eu sou do grupo A eu não vou participar do trabalho do grupo B” e a gente esquece que a gente trabalha pra uma instituição que a gente tem um trabalho, que a gente tem um objetivo né, que a gente tem metas a cumprir e fica nessa divisão, preocupado mais com quem tá do lado A, com

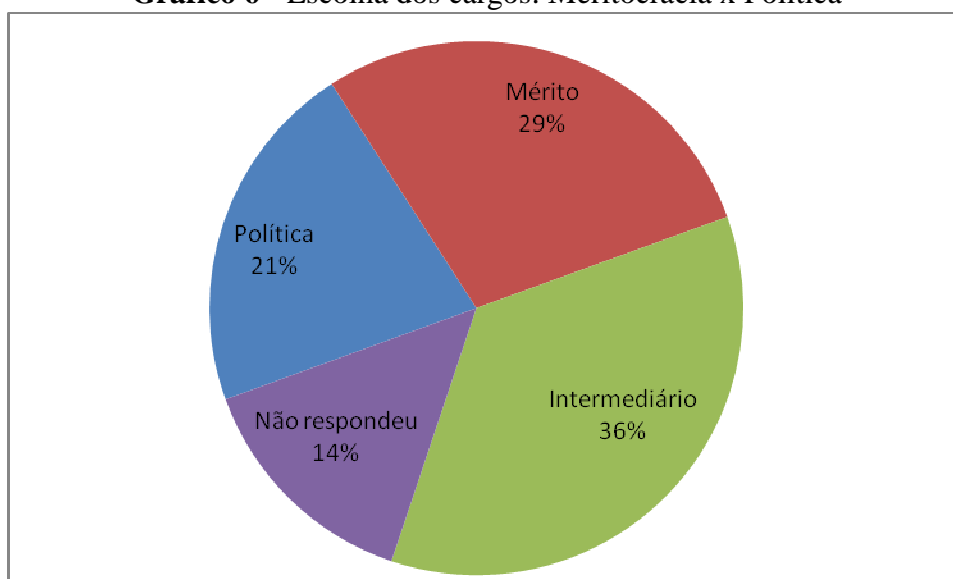
quem tá do lado B do que, em fim, fazer o seu próprio trabalho né.
(Entrevistado 09)

As questões políticas acabam gerando a criação de grupos distintos na instituição. A formação desses grupos tem afetado o comprometimento com os objetivos institucionais, já que algumas pessoas acabam fazendo apenas o que, nas palavras de um dos participantes, é o “mínimo necessário”. As pessoas que fazem parte de um grupo não conseguem se envolver nas atividades das pessoas que fazem parte do outro grupo. Magalhães (2009) aponta que a existência desse tipo de situação acaba afetando o desempenho das equipes de trabalho, ao dificultar o comprometimento de uma parte da equipe com o sucesso da implementação do planejamento.

Eu acho que... é de forma negativa que a política vem afetando o Campus, porque como eu já falei antes, se criam grupos né, se criaram grupos eh... situação e oposição e que na realidade quando, por exemplo, o período eleitoral passou, no lugar de cada um pensar: “Não! Nós somos um só agora.”. Não! Aí fica, quem ganhou fica tentando desenvolver as coisa, quem perdeu fica tentando desfazer o que quem ganhou quer fazer e fica essa briga. E quem é que perde? Principalmente o aluno. É o mais... maior afetado e pra mim nosso cliente é o aluno. De todos nós, seja professor, seja administrativo, seja o pessoal terceirizado, estamos para servir o aluno, só que devido á política interna, quem acaba perdendo no final das contas é o aluno. (Entrevistado 13)

Outro aspecto apontado na literatura é que, muitas vezes, a escolha dos gestores parte para o campo da influência política, em detrimento de critérios técnicos (PETRASSI *et al.*, 2013). No Campus Afogados da Ingazeira, a impressão dos entrevistados acerca do assunto é que há um equilíbrio razoável entre aspectos políticos e meritocráticos na escolha de pessoas para assumir a responsabilidade dos setores, conforme resultados do gráfico 6.

Gráfico 6 - Escolha dos cargos: Meritocracia x Política



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

As opiniões são diversas, indo desde aqueles que dizem que os critérios são unicamente políticos, àqueles que dizem que são meritocráticos ou, ainda, intermediários. Em análise mais profunda das opiniões apresentadas, observa-se que prevalece a percepção de equilíbrio entre os critérios. Apesar da existência dos critérios de aspecto político, o mérito tem grande peso.

É política bicho... política é política. Mérito... Na política não existe mérito não. São poucos os profissionais que sabem fazer essa distinção. Às vezes alguém cai por acidente, eu brinco, quando não tem ninguém, às vezes alguém que... que tem o mérito pra tá na... mas no geral eu vejo tudo como política. (Entrevistado 03)

Eu acho que até o presente momento a questão meritocrática, até o momento, pra escolha dos cargos, foi o mais relevante. (Entrevistado 04)

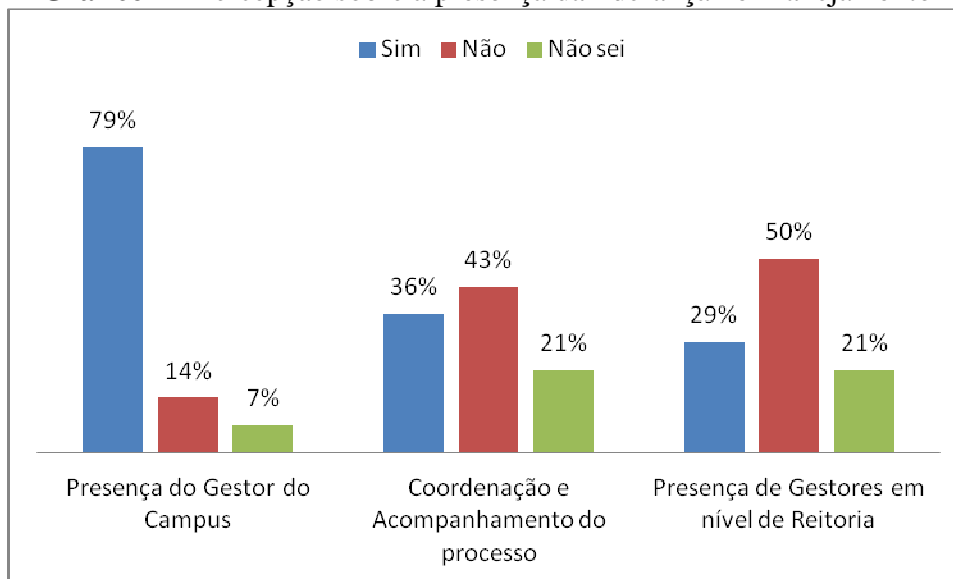
No Campus eh... a cultura... o que eu percebo é assim, sempre se procurou né (...) a ocupação dos cargos por pessoas que tenham perfil pra ocupar aquele cargo independente de posição política certo, sempre se procurou que os cargos fossem ocupados por pessoas que quisessem efetivamente trabalhar né, que quisessem contribuir naquele setor específico, por pessoas que tenham o perfil daquele setor específico. Esse é o geral. Claro que em algum momento houve e vai haver cargos que são ocupados por interesses políticos. (Entrevistado 07)

Eu acho que em alguns casos a política é considerada sim, mas eu acredito que muitas pessoas estão não só por uma questão política, mas por uma questão de mérito mesmo, porque é uma pessoa comprometida, porque é uma pessoa que quer desempenhar a sua função. (Entrevistado 09)

Outro aspecto característico desse cenário político, que pode prejudicar a continuidade do PE, é a rotatividade de gestores, pois cada gestão está preocupada com suas próprias prioridades, fato que dificulta a implementação do PE como instrumento de gestão (ATHANÁSIO, 2010).

3.6.9. Presença da liderança

O envolvimento direto de líderes da organização é fundamental para que o processo de planejamento possa se consolidar, pois sua presença pode facilitar o processo, assim como a ausência pode dificultá-lo (ESTRADA, 2000; FALQUETO, 2012; COSTA, 2014). A maioria dos entrevistados percebe que há envolvimento do gestor do Campus com os aspectos do planejamento, todavia, quando questionados se ele atua coordenando e facilitando para que o processo saia do papel, as respostas são bem divididas, o que indica que ainda há o que ser melhorado nesse sentido, conforme resultados do gráfico 7.

Gráfico 7 - Percepção sobre a presença da liderança no Planejamento

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com relação à percepção do envolvimento dos gestores, em nível de Reitoria, com o planejamento, as respostas foram mais desanimadoras, já que a maioria dos entrevistados apontou não perceber sua presença nos aspectos de planejamento, todavia alguns setores específicos afirmaram que a presença da Reitoria nos seus setores é bem efetiva, o que leva a acreditar que vai depender muito da atuação de cada Pró-Reitoria.

Quando questionados se há alguém que lidere o processo de elaboração e implementação do planejamento no Campus, nove participantes afirmaram que SIM, enquanto três, que NÃO, e dois não souberam responder. Apesar disso, o reconhecimento de quem exatamente seria esse condutor do processo ainda não é claro, já que, quando indagados sobre quem seria esta liderança, três entrevistados não souberam responder, e os de mais apontaram setores diversos, como Direção Geral, Direção de Ensino, Direção de Pesquisa e Extensão, Direção de Administração, Administrador, Coordenador de cada Setor. O setor mais apontado como responsável por esse processo foi a Direção Geral, que foi indicada por cinquenta por cento dos entrevistados, como responsável por liderar o processo.

Uma pessoa que seja especificamente pra isso não tem não... eu acho que os que fazem parte do planejamento eles... eles mesmos atuam como supervisores, mas não ao ponto de eu dizer que tem alguém que fica preocupado demais com essa supervisão. (Entrevistado 02)

O envolvimento da Direção Geral e de mais diretores do Campus é, sem dúvida, fundamental, todavia, além da presença, é necessário esclarecer quem, necessariamente, seria o responsável por coordenar e acompanhar o processo, desde o seu delineamento até a elaboração e a implementação. A ausência de uma liderança claramente estabelecida pode ser fator preponderante para a não implementação de ações (ALBANO e GARCIA, 2013).

Outro aspecto analisado foi se os líderes identificados promovem a articulação entre os setores, para o desenvolvimento das ações de elaboração e implementação do plano. Oito participantes disseram que NÃO, ou não souberam responder, enquanto dois disseram que SIM, e outros quatro disseram perceber uma atuação parcial. Há necessidades de melhorias nesse aspecto, uma vez que um dos fatores lembrados pelos entrevistados como limitador à implementação do planejamento, reiterado vezes, é exatamente a falta de articulação entre os setores, pois cada um fica muito isolado na sua atuação.

3.6.10. Adoção do PE como instrumento de gestão

A importância da adoção do planejamento estratégico como instrumento de gestão já está reconhecida em pesquisas realizadas nos últimos anos, mas, assim como identificam a relevância, os estudos também apontam a sua utilização em instituições de Ensino superior, predominantemente, como um simples instrumento formal, fruto da burocracia interna e da exigência desse para credenciamento junto ao MEC (FALQUETO, 2012; COSTA, 2014; SANTOS *et al.*, 2009).

A adoção do planejamento como instrumento de gestão é percebida, quando se utilizam objetivos, estratégias, ações e planos de trabalho estabelecidos no Planejamento Estratégico, como guia das atitudes e ações da instituição. No IFPE – Campus Afogados da Ingazeira – ao analisar se há uma percepção da presença do planejamento nas ações adotadas, infere-se que a impressão fortemente difundida é que está se atuando de acordo com as demandas que surgem no dia a dia, e não necessariamente seguindo um planejamento. Apenas dois entrevistados apontaram perceber a execução das ações em sentido ao planejado.

No geral é de demandas. Claro que você inicialmente você tem um planejamento do que você pretende alcançar né? (...) mas no geral funciona mais sobre demanda. De acordo com a necessidade é que vai se pensar na... nos problemas. (Entrevistado 03)

Assim, a gente procura conciliar as duas coisas. A gente procura fazer o planejamento de acordo com as demandas, entendeu? (Entrevistado 05).

Gestão de demandas. A gente trabalha apagando fogo, embora a gente queira se planejar, mas a gente vai mais pela gestão de demandas. (Entrevistado 07)

Outra impressão amplamente difundida é de que existe distinção entre a rotina estabelecida para o dia a dia e os objetivos planejados. Não há uma percepção de que as ações desenvolvidas no dia a dia estejam seguindo um planejamento, mas de que rotina e planejamento não estão andando juntos.

Infelizmente são vistos de forma distintas. Eu acho que o planejamento é quem deveria nortear a rotina, mas infelizmente não existe isso. (Entrevistado 05)

Eu acho que tá incorporado a rotina né, mas como eu falei nem sempre a gente consegue realmente botar pra frente porque tem umas demandas que chegam que é pra ontem. (Entrevistado 06).

São distintos e momentos isolados. Infelizmente a gente trabalha como eu disse a gente trabalha mais com demanda, apagando fogo, então muitas vezes o que a gente planeja não consegue executar ao longo do ano porque aparecem outras demandas prioritárias que não estavam previstas no planejamento, então são momentos distintos, isolados, na minha opinião. (Entrevistado 07)

É claro que o planejamento deve ser flexível e se adequar à mudança da realidade, todavia deve manter-se como norte principal, não sendo esquecido, ao ponto de não se perceber mais a existência de um planejamento.

Eu vejo assim... eu vejo mais como a rotina da instituição. Eu não vejo a gente tipo, eu não enxergo aqui como a gente seguindo um plano, entendeu. Eu enxergo mais como a gente cumprindo uma rotina. (Entrevistado 08)

Quando questionados se percebem a existência de acompanhamento da execução do planejamento, a maioria dos entrevistados afirma não perceber esse acompanhamento. São reconhecidos esforços para executá-lo, entretanto a falta de conhecimento e as demandas do dia a dia são apresentadas como barreiras a essas ações.

Ao analisar se os entrevistados reconhecem o planejamento como um norteador das ações e decisões do dia a dia, a maioria afirma que NÃO. Alguns deles afirmam até mesmo achar que seja apenas um documento que é elaborado como uma pró-forma, por ser solicitado por algum outro órgão. Outros afirmam que o plano norteia, sim, as ações e decisões dos gestores.

Eu ainda acho, pode ser que eu esteja enganado, que é apenas uma pró-forma. Um documento que é preenchido pra mostrar junto a algum órgão que deve exigir que aquilo exista. Eu não sei na... mas com certeza alguém deve exigir que aquilo exista porque senão talvez, muitos casos não seriam nem elaborados. Posso estar enganado, mas na realidade que eu conheço hoje, eu acho que alguém exige que seja feito. (Entrevistado 03)

Não! norteia, porque não é assim... a consulta não é esporádica não. Eu acho que as decisões que são tomadas pelos gestores de cada setor, pelos gestores do Campus, eles são baseados no planejamento. (Entrevistado 05)

Eu acho que a intenção é nortear as ações né, a intenção é nortear as ações porque quando a gente faz planejamento estratégico a gente tem que tentar atingir o máximo de ações possíveis ali. O máximo daquelas metas que a gente planejou, mas como eu disse no decorrer o período, no decorrer do

ano, vão surgindo essas outras demandas emergenciais e o planejamento acaba ficando um pouco de lado. (Entrevistado 07)

A percepção dos entrevistados sobre os aspectos abordados permite inferir que o Planejamento estratégico não está sendo devidamente utilizado como instrumento de gestão, pois há um distanciamento significativo entre os objetivos, estratégias, ações e planos de trabalho, em relação aos aspectos considerados para realização de atitudes e ações cotidianas.

A não utilização do planejamento estratégico como instrumento de gestão pode desencadear inúmeros problemas no processo, pois dificulta a implementação do plano e também passa a afetar todas as demais etapas, já que sua elaboração e avaliação também perdem sua relevância para a comunidade, que passa a identificá-lo apenas como uma pró-forma. Com o tempo, a falta de credibilidade depositada no documento faz com que a comunidade também não se sinta impulsionada a participar do plano (FALQUETO, 2012; COSTA, 2014)

Por fim, o quadro a seguir proporciona uma visão geral das principais inferências acerca de cada um dos elementos críticos e seus respectivos aspectos de análise, conforme análise da percepção dos entrevistados.

Quadro 10 - Principais resultados da pesquisa

ELEMENTO CRÍTICO	ASPECTOS DE ANÁLISE	PRINCIPAIS INFERÊNCIAS
Sistema de informação	Suporte às atividades	Existem sistemas para auxiliar na execução das atividades cotidianas. Os sistemas demonstram-se úteis para facilitar o trabalho realizado nos setores, todavia se depara com barreiras operacionais, devido à dificuldade de extração dos dados com os quais são alimentados, e grande dependência da internet aliada à deficiência dos serviços de internet.
	Suporte à gestão e tomada de decisões	Os sistemas existentes auxiliam as atividades de gestão e tomada de decisões, devido à disponibilidade de informações em banco de dados, possibilidade de traçar históricos de ocorrência, de verificar a situação atual de alguns aspectos específicos da instituição e estudantes para definição de ações necessárias para melhorá-la e o compartilhamento das informações. A principal limitação apontada refere-se à dificuldade de extrair os dados de modo a proporcionar sua análise bem como a falta de integração entre os sistemas.
	Suporte ao planejamento	Não há um sistema específico para auxiliar nas atividades de planejamento. O trabalho de planejamento é realizado com o auxílio de planilhas e editores de texto e compartilhamento destes no <i>google drive</i> . Reconhece-se, todavia, que os sistemas existentes possuem informações que podem auxiliar na elaboração do plano.
Know-how para trabalhar com o Planejamento Estratégico	Conhecimento para o desenvolvimento das atividades	O conhecimento para o desenvolvimento das atividades cotidianas é suficiente. Há necessidade de capacitação em áreas específicas.
	Conhecimento sobre o PDI	O conhecimento acerca do PDI ainda é escasso.

		Apesar de os entrevistados acreditarem que existam pessoas qualificadas para desempenhar as atividades de coordenar, facilitar e assessorar o processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico, desconhecem uma atuação neste sentido.
Acompanhamento e Avaliação	Acompanhamento das ações em relação ao planejamento	Há acompanhamento em alguns setores, todavia não sistemático. O acompanhamento é fruto de iniciativas dos próprios servidores e ocorrem sobre atividades específicas não necessariamente alinhadas ao plano.
	Existência de instrumentos de acompanhamento e parâmetros para verificação de resultados	Ao tratar de instrumentos para realizar o acompanhamento, remete-se novamente à existência de acompanhamentos não sistemáticos, mas de iniciativa de alguns servidores. Quanto à existência de parâmetros para verificação dos resultados, 57,14% dos entrevistados apontaram não existirem parâmetros, enquanto 28,57% percebem a existência e outros 14,28% não souberam responder.
	Eficácia do acompanhamento	Existem experiências exitosas em que o acompanhamento é realizado, todavia, devido a não existir um acompanhamento com métodos e parâmetros estabelecidos sistematicamente, esse acompanhamento depende muito da iniciativa do próprio responsável pelo setor.
Cultura organizacional	Cultura favorável ao planejamento	Aparentemente, ainda não existe uma cultura consolidada de praticar o planejamento, todavia há abertura para que a cultura organizacional favoreça o planejamento desde que haja maior incentivo neste sentido.
	Cultura favorável a mudanças	Os entrevistados ficaram divididos no aspecto da cultura ser ou não favorável a mudanças, fato que impossibilitou inferências incisivas acerca do tema. A questão da presença enfática de vários interesses pessoais foi apontada como um limitador à mudança, já que qualquer mudança pode afetá-los.
Participação no Planejamento Estratégico	Elaboração participativa do planejamento	Alguns acreditam que o planejamento não seja participativo, todavia se percebe a existência de esforços para que haja participação.
	Mecanismos disponíveis para participação	Os instrumentos utilizados para que as pessoas possam participar são reuniões, consultas por e-mail e compartilhamento de documentos via <i>google drive</i> .
	Interesse em participar	Há dificuldades em envolver as pessoas para participar do planejamento.
Natureza da organização	Autonomia x centralização	Há autonomia dos profissionais articulada por normas gerais básicas que buscam orientar o comportamento em sentido aos objetivos institucionais.
	Missão institucional	Para os entrevistados nem todos os membros da comunidade têm uma percepção clara de qual seja a missão da instituição. A missão circunda fortemente aspectos ligados ao ensino de profissionais de qualidade, todavia outros aspectos como a indissociabilidade do ensino com a pesquisa e extensão e a inclusão e cidadania estão presentes.
Estrutura organizacional	Distribuição de autoridade e responsabilidades	A autoridade e responsabilidades são claramente definidas, não há grandes dúvidas sobre quem são os responsáveis pelo desenvolvimento de cada atividade, todavia acontecem casos pontuais para atividades específicas em que ainda podem ser notadas dificuldades na distribuição das atividades.
	Articulação entre setores	A presença de articulação entre os setores, para viabilizar a realização das atividades, não é facilmente perceptível. As principais falhas apontadas estão relacionadas à falta de comunicação entre os setores e ao

		fato de atuarem muito isoladamente, cada um faz o que é de sua responsabilidade sem saber como funcionam os outros setores.
	Atendimento a necessidades da organização	A maneira como os setores estão estruturados atende às demandas da organização, todavia há necessidade de trabalhar melhor a definição das competências dos setores, de maneira a cobrir as lacunas que dificultam a articulação entre eles.
Questões políticas	Questões políticas e atividades da instituição	Há forte presença de questões políticas internas no Campus, o que acaba afetando negativamente as atividades.
	Formação de grupos e objetivos estabelecidos	As questões políticas acabam gerando a criação de grupos distintos na instituição, afetando o comprometimento de alguns com os objetivos institucionais.
	Meritocracia x política	Prevalece a percepção de equilíbrio entre os critérios. Apesar da existência dos critérios de aspecto político o mérito tem grande peso.
Presença da liderança	Envolvimento dos gestores no PE	O gestor do Campus é presente no planejamento do Campus, todavia ainda há necessidade da realização de uma maior coordenação e acompanhamento das ações ligadas ao processo.
	Reconhecimento dos responsáveis pela liderança do PE	Apenas 36% dos entrevistados afirmam poder identificar quem são os responsáveis pela liderança do processo de planejamento no Campus. Mesmo assim, eles apontam como líderes do processo setores diversos como Direção Geral, Direção de Ensino, Direção de Pesquisa e Extensão, Direção de Administração, Administrador, Coordenador de cada Setor. O setor mais apontado como responsável por este processo foi a Direção Geral.
Adoção do PE como instrumento de gestão	Ações voltadas à implementação do planejamento	As ações são em sua grande maioria voltada a atender demandas que surgem no dia a dia.
	Acompanhamento e implementação do PE	O planejamento passa por um processo que pode ser mais considerado uma avaliação do que um acompanhamento, pois se verifica apenas no final o que foi cumprido, todavia não de forma sistemática, tendo em vista que cada responsável por setor mesmo vai preenchendo o que conseguiu fazer ou não. Não percebe-se a presença de um instrumento que infira quais resultados foram alcançados.
	PE como norte das ações e decisões do dia a dia	Não se percebe que o planejamento esteja sendo um norteador das ações do dia a dia. As ações sofrem maior pressão das demandas do que do próprio plano e acabam cedendo na maioria das vezes a estas.

Fonte: Elaboração própria (2016).

As inferências apresentadas podem ser utilizadas pela instituição para aperfeiçoar o processo de planejamento. Com base nesses aspectos, procedeu-se à elaboração de uma proposição de plano de ação, apresentado no próximo capítulo, cuja finalidade foi contribuir com esse empreendimento.

CAPÍTULO 4

4.1. DESCRIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

O diagnóstico apresentado não tem como finalidade analisar o PDI, sob a perspectiva de cumprimento, ou não, da legislação pela qual é regido, mas de verificar elementos que podem afetar a integração desse instrumento com as ações realizadas no dia a dia. A proposição a seguir também segue essa mesma linha, tomando como base os elementos estudados, a fim de indicar algumas medidas para que a instituição possa promover o alinhamento entre ambos.

Apenas algumas instituições públicas brasileiras de ensino superior elaboram o planejamento estratégico em processo distinto do PDI. Na maioria, o PDI é comumente considerado como o elo mais forte de planejamento estratégico (MAGALHÃES, 2009; FALQUETO, 2012; COSTA, 2014; SANTOS *et al.*, 2009). Portanto, sob essa ótica é fundamental o aperfeiçoamento do processo, para que possa superar a inclinação de atender apenas à legislação vigente, sem incorporá-lo ao processo de gestão.

No IFPE, constatou-se que ainda há um grande distanciamento entre o planejamento e as ações realizadas no dia a dia. As demandas emergenciais ganham destaque e norteiam a grande maioria das atividades. O planejamento elaborado é dissociado da gestão, fato já observado por Araújo (1996), como um dos responsáveis por dificultar a institucionalização da atividade do planejamento no conjunto da organização.

Para reverter essa situação, é necessário, antes de mais nada, a intenção de adotar o PDI como um instrumento de gestão. Acrescentar ao PDI, além dos elementos já exigidos na legislação, subsídios que permitam executá-lo e acompanhá-lo, de maneira viável, transformando-o, efetivamente, no plano estratégico da instituição.

A partir do momento em que o PDI for adotado como instrumento de gestão, surgirá, naturalmente, a necessidade de estudar, acompanhar e aperfeiçoar o processo. Isso proporcionará inúmeras vantagens para a organização, uma vez que tal adoção agrega maior credibilidade ao processo e incentiva à melhoria contínua, por meio da repetição dos ciclos e reflexão necessária para sua elaboração e implementação do plano, multiplicando o conhecimento organizacional e proporcionando o aperfeiçoamento do processo e de todos os envolvidos na sua implementação.

Uma vez adotado como instrumento de gestão, o PDI do IFPE precisará adequar-se em alguns aspectos. Apesar de não existir uma única forma ou único padrão de se formular

e implementar o planejamento estratégico (FALQUETO, 2012), o presente plano de ação se propõe a apresentar aspectos essenciais ao bom funcionamento do PDI como instrumento de gestão.

O primeiro passo é adequar o próprio plano, por meio do aprimoramento dos aspectos abaixo, transformando-o numa ferramenta de subsídio das atividades gerenciais:

Quadro 11 - Proposta de melhorias para o PDI

LIMITAÇÕES ENCONTRADAS	PROPOSIÇÃO
O planejamento do IFPE menciona aspectos do ambiente externo, na forma de uma contextualização da região em que está instalado, e do ambiente interno, na forma de um histórico, todavia, da maneira como foi trabalhado, não reflete uma análise sistemática do ambiente externo e do interno, que permita apresentar claramente ameaças e oportunidades do ambiente externo e forças e fraquezas do ambiente interno, aspectos necessários para definir o posicionamento estratégico da instituição.	O PDI apresenta uma versão resumida de análise do ambiente externo, fato que já contribui para uma visão geral das dimensões que devem ser consideradas pela instituição, todavia a ausência da realização de uma análise sistemática pode impedir a elaboração de estratégias pontuais para aspectos específicos da realidade presente. Para uma percepção mais concisa do ambiente e elaboração de estratégias, considerando a relação dos ambientes externo e interno, sugere-se a aplicação da análise de SWOT, que é uma ferramenta reconhecidamente adequada para esta situação. A análise SWOT proporcionará à instituição uma visão mais concisa da relação dos pontos forte e fracos do ambiente interno e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, facilitando a elaboração de estratégias adequadas à interação de ambos.
Os objetivos definidos no PDI são genéricos, de tal maneira que qualquer ação realizada se enquadra dentro do planejamento proposto. Como exemplo, podemos mencionar o objetivo de “ampliar, melhorar e readequar infraestrutura física”, que será atendido tanto com a construção de uma nova sala de aula como de um novo Campus.	A definição genérica dos objetivos pretendidos permite à instituição uma ampla margem de atuação, fato que não seria possível se os objetivos fossem definidos mais especificamente, todavia também traz seus riscos, uma vez que objetivos genéricos podem proporcionar uma falta de compromisso com aquilo que se pretende alcançar. Por exemplo, se no lugar de "ampliar, melhorar e readequar infraestrutura física", estivesse "Construir quadras poliesportivas em todos os <i>Campi</i> ", saber-se-ia qual objetivo perseguir ao longo do tempo de vigência do plano e também permitir-se-ia uma visão sobre quais aspectos são mais valorizados pela gestão. O foco para alcance de determinado objetivo seria potencializado, enquanto que a definição genérica dos objetivos cria lacunas para realizar apenas atividades que aparecessem ao longo do tempo, sem maiores pretensões. Desta forma, reconhece-se a importância de definir objetivos mais concretos e mensuráveis, que possam ser acompanhados e avaliados quanto à sua execução.
Apesar de apresentar os indicadores de desempenho que o IFPE adotará e quais os resultados alcançados nos últimos anos, o PDI não estabelece quais são os resultados esperados para estes indicadores durante os anos vigência do plano.	O estabelecimento dos parâmetros de desempenho é fundamental, todavia o plano deixa a desejar, por não estabelecer qual o objetivo para esses indicadores ao longo de sua vigência, portanto, recomenda-se descrever os resultados pretendidos tanto para os indicadores como para os objetivos apresentados. Desta forma, a instituição teria um norte sobre quais atividades desenvolver ao longo do tempo para o alcance de suas pretensões.
Observou-se a existência de um PDI para o período 2009-2013, e outro para o período 2014-2018. Entretanto, Apesar de referir-se ao período 2014-2018, o novo PDI foi aprovado pelo CONSUP da Instituição, apenas em 15 de dezembro de 2015, o que pode representar um problema de continuidade do	A quebra da continuidade do plano pode ser reflexo da sua falta de acompanhamento, por isso recomenda-se o acompanhamento do mesmo de maneira a atentar-se para o seu gerenciamento e continuidade.

documento uma vez que o período que se refere ao fim da vigência do primeiro PDI, até a aprovação do segundo teve um espaço de dois anos.	
O processo avaliativo contempla apenas a avaliação dos cursos superiores, portanto deixa de contemplar um rol de outros aspectos que são necessários para atender seu objetivo primário, que é verificar o quanto dos objetivos estabelecidos no PDI estão sendo alcançado em todas as perspectivas de atuação da instituição.	Faz-se necessário redimensionar o processo de avaliação para contemplar outras dimensões de atuação do IFPE, não apenas na parte do ensino, mas de pesquisa, extensão e administração. A avaliação deve ser formada como subsídio para o aperfeiçoamento das atividades realizadas nos diversos âmbitos organizacionais, voltando-se para o plano estabelecido. Limitar a avaliação a apenas uma pequena parte da atividade da instituição pode representar uma grande fragilidade para este processo.

Fonte: Elaboração própria (2016).

Além da análise do PDI, o trabalho focou os elementos críticos encontrados na literatura. Dessa forma, as proposições a seguir não se referem ao PDI propriamente dito, mas aos elementos abordados durante a pesquisa, que influenciam diretamente o sucesso de sua integração às ações do dia a dia. Os elementos estão integrados de tal maneira que o aperfeiçoamento de um deles afeta diretamente os demais, portanto não serão expostos no diagnóstico de maneira isolada.

Para que as ações do dia a dia e o PDI possam estar integrados, o primeiro passo é adotar o *planejamento estratégico como instrumento de gestão*, mas, para isso, será necessária a *presença da liderança*. Essa presença não se resume ao comparecimento físico durante o ato de elaboração do planejamento, mas ao comprometimento em adotar as ações e perseguir os objetivos estabelecidos no plano, integrando-o à sua plataforma de gestão.

O engajamento dos membros da gestão no processo de planejamento é imprescindível, pois eles, na maioria das vezes, determinam até que ponto o planejamento estratégico será utilizado como ferramenta de gestão, ou apenas um instrumento para atender à regulamentação vigente. Todavia, consolidada essa etapa, parte-se para o próximo aspecto da presença da liderança, que é a definição de quem seriam os líderes do processo. Os líderes do processo podem ser os próprios gestores ou pessoas designadas para exercer esta atribuição.

Considerando que os gestores, propriamente dito, geralmente são demasiadamente atarefados e estão muito expostos às demandas que surgem diariamente, o ideal é a designação de uma equipe permanente voltada ao planejamento, que possa coordenar o processo de planejamento em cadeia. Um representante na Reitoria e um representante por Campus articulam esse plano em rede. Para o sucesso do empreendimento, será necessário que as pessoas que compõem essa rede sejam capacitadas para atuarem com o planejamento estratégico e orientarem os demais setores nesse empreendimento. Outro aspecto a observar é a necessidade de essa equipe dedicar-se principalmente a esse trabalho, para evitar que até

mesmo ela seja submergida na pressão que as demandas do dia a dia impõem sobre o planejamento.

A presença de uma equipe voltada ao planejamento solucionaria uma série de problemas identificados, esta poderia ser capacitada para promover a adequação do PDI, de acordo, não apenas com a legislação, mas para sua condução como instrumento de gestão, apresentando soluções para as limitações, apontadas no Quadro 07, e o consequente aperfeiçoamento do processo em cadeia. Essa equipe também sanaria a necessidade de pessoas qualificadas para trabalhar com o planejamento estratégico no IFPE e poderia promover a comunicação e articulação entre os setores, nos aspectos ligados ao plano, favorecendo também o reparo da dificuldade de integração entre os setores, apontado no elemento *estrutura organizacional*.

Dentre outras, as principais atribuições dessa equipe poderiam ser:

- Atuar como facilitador na elaboração do PDI e do Plano de Ação, articulando a participação da comunidade na compilação do documento final;
- Estudar aspectos organizacionais dos *Campi*;
- Diagnosticar dificuldades e avanços do PDI e Plano de Ação;
- Identificar rupturas no processo de elaboração e implementação do planejamento;
- Buscar, junto à comunidade, soluções para os problemas encontrados, propondo o aperfeiçoamento dos mecanismos necessários para a execução do plano;
- Promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do processo de planejamento estratégico;
- Levantar informações e alimentar sistema de monitoramento do PDI, mantendo a gestão atualizada sobre o *status* do processo;
- Promover processo de avaliação do PDI, norteando-se pelos objetivos e resultados perseguidos em todos os âmbitos de atuação da instituição.

Para agilizar o trabalho dessa equipe, será necessário aperfeiçoar os *sistemas de informação*, para possibilitar a extração, tratamento e análise dos dados necessários à gestão do plano e acompanhamento dos resultados pretendidos. Também será necessário adotar um sistema de informação que permita a coordenação do planejamento de forma integrada, fato que permitirá ao gestor uma visão geral do que está sendo realizado, a tempo de tomar as medidas necessárias para a correção de possíveis falhas.

Os problemas relacionados a *know-how para trabalhar com o planejamento estratégico* e ao *acompanhamento e avaliação*, em sua maioria, serão solucionados pelas medidas já apresentadas, pois se restringem a aspectos, como por exemplo, a não adoção do planejamento como instrumento de gestão e, conseqüentemente, a ausência de necessidade do monitoramento do processo; a ausência de sistemas de informação, que permitam o levantamento dos dados necessários para verificar os resultados; ausência de parâmetros sobre quais são os resultados pretendidos.

O próximo aspecto a considerar é a necessidade de conduzir o processo de maneira eminentemente participativa. A *participação no planejamento estratégico*, além de democrática, traz também vantagens gerenciais para o desenvolvimento do processo. Dentre essas vantagens, cabe destacar o aumento da legitimidade do plano frente à comunidade e àqueles que serão responsáveis pela sua implementação, proporcionando maior estímulo para o comprometimento de todos com o sucesso desse empreendimento.

A elaboração participativa pode amenizar a maneira como as *questões políticas* afetam as ações desenvolvidas na organização, uma vez que trará maior legitimidade ao planejamento e envolverá mais a comunidade. Além disto, a participação é um elemento que fortalece a identidade organizacional, evitando que interesses temporários de grupo “A” ou “B” desvirtuem os objetivos organizacionais (COSTA, 2014). Esse fato, por si só, daria “vida própria” ao plano estratégico, que passaria a representar os interesses da comunidade, como um todo, ficando o gestor como um intermediário para o alcance desses interesses.

A participação e a adoção do planejamento estratégico como instrumento de gestão também são elementos fundamentais, para que a comunidade possa deixar de ver o planejamento como uma pró-forma, elevando sua legitimidade e, conseqüentemente, fomentando o desenvolvimento de uma *cultura organizacional* favorável ao planejamento.

Resumidamente, a intervenção necessária para promover a integração entre o planejamento estratégico e as ações cotidianas concentra-se em torno do envolvimento da gestão na adoção do planejamento estratégico como instrumento de gestão; da designação de líderes, para facilitar o processo de elaboração, acompanhamento e avaliação do plano com a articulação de Reitoria e *Campi*, e promoção do planejamento participativo. As de mais soluções surgiriam em consequência dessas ações, à medida que o processo fosse sendo aperfeiçoado pelos novos ciclos de aprendizagem, promovidos pelo seu acompanhamento e revisão.

4.2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para as organizações, qualquer movimento em sentido ao desejo de futuro requer esforços e recursos que, muitas vezes, não podem ser recuperados. Em instituições públicas, onde a aquisição de materiais, construção de edifícios e contratação de pessoal demandam inúmeros esforços e recursos, cada passo numa direção errada resulta em má administração dos recursos públicos retirados da sociedade, que espera um retorno devido.

Num ambiente mutável e interativo, no qual a relação entre as características internas da empresa são diretamente afetadas pelo ambiente externo, e vice-versa, é necessário direcionar os esforços da instituição, de maneira coordenada, articulando a integração dos seus recursos em busca aos objetivos pretendidos. O planejamento estratégico tem-se demonstrado um instrumento adequado para promover este alinhamento.

Apesar de ter sido desenvolvido, inicialmente, pensando na realidade das organizações privadas, o planejamento estratégico é cada vez mais aplicado nas organizações públicas, pois traz inúmeros benefícios. Entretanto, há necessidade de se fazer as respectivas adaptações, pois não existe uma maneira universal de planejamento, ou receitas prontas que dão certo em qualquer situação. Quando se trata de Instituições de Ensino Superior, as especificidades existentes são ampliadas pelas características e cultura organizacional peculiares dessas instituições.

Sob esta perspectiva, o presente trabalho buscou identificar quais aspectos influenciam, mais fortemente, esse processo de planejamento estratégico no âmbito das Instituições de Ensino Superior. O objetivo principal foi identificar a influência de determinados elementos críticos para a integração entre o planejamento estratégico institucional e as ações realizadas, tomando como âmbito de estudo o IFPE - Campus Afogados da Ingazeira.

Apesar de considerar a legitimidade e necessidade de atender às exigências legais, que permeiam o desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, o foco do trabalho não é analisar o planejamento sob esta ótica, mas verificar e contribuir para aperfeiçoar o planejamento estratégico da instituição, sob a perspectiva gerencial, estimulando sua adoção como instrumento de gestão.

A utilização da pesquisa bibliográfica, com o auxílio da análise de conteúdo, permitiu identificar elementos considerados na literatura, como fundamentais para a gestão do planejamento estratégico no âmbito dessas instituições. Os resultados permitiram apontar os seguintes dez principais elementos críticos para o processo: Sistema de informação; *Know-how* para trabalhar com o Planejamento Estratégico; Acompanhamento e Avaliação; Cultura

organizacional; Participação no Planejamento Estratégico; Natureza da organização; Estrutura organizacional; Questões políticas; Presença da liderança; Adoção do PE como instrumento de gestão.

Para verificar como esses elementos afetam a integração entre as ações realizadas e o planejamento estratégico no âmbito da instituição, a pesquisa documental demonstrou-se adequada, pois possibilitou a análise dos documentos que constituem o Plano de Desenvolvimento Institucional em nível estratégico e o plano de ação do Campus Afogados da Ingazeira. Por sua vez, a pesquisa de campo foi fundamental ao se utilizar de entrevistas semiestruturadas para averiguar a percepção dos membros da comunidade, responsáveis pela implementação do plano de ação acerca dos instrumentos de planejamento e elementos críticos já mencionados.

Com relação ao *sistema de informações*, observaram-se a presença de limitações para extração e tratamento dos dados e a inexistência de um sistema que facilite o gerenciamento e acompanhamento do planejamento. Outro aspecto observado foi o *know-how para trabalhar com o planejamento estratégico*, no qual foi verificada a necessidade de capacitação para algumas atividades específicas realizadas no Campus. No âmbito do *acompanhamento e avaliação* destacou-se a necessidade de realizar um acompanhamento sistemático e estabelecer parâmetros de avaliação para os objetivos estabelecidos em todos os âmbitos de atuação da instituição, bem como indicar quais são os resultados esperados para cada objetivo.

A *cultura organizacional* demonstra-se aberta ao planejamento, porém há ainda que se desenvolver um trabalho sistêmico nesse sentido, para consolidar uma cultura de planejar. Quanto à *participação no planejamento*, percebe-se que existem tentativas isoladas de fomentá-la, já que o processo participativo não está institucionalizado, mas depende muito da atuação de cada servidor responsável pelo setor ou departamento. Quando há tentativas de efetuar o planejamento participativo, ainda são encontradas dificuldades para envolver a comunidade.

É perceptível a presença da gestão do Campus nos aspectos ligados ao planejamento, todavia há dúvidas sobre quem seria o responsável por coordenar o processo, sendo necessário estabelecer, de forma clara, um responsável por facilitar e articular a elaboração, implementação e acompanhamento do planejamento no Campus, para consolidar a *presença da liderança*.

Os principais resultados encontrados permitem concluir que o planejamento estratégico ainda não é efetivamente utilizado como instrumento de gestão de maneira sistemática, pois os responsáveis pela execução das ações, que consolidariam os objetivos

nele determinados, não percebem a presença do planejamento como um legítimo norteador das ações cotidianas. É perceptível no Campus estudado que as ações realizadas atendem muito mais a agendas e demandas emergenciais, que vão surgindo ao longo do tempo, que a um plano propriamente dito.

Para que o planejamento estratégico seja bem-sucedido, deve fazer parte das atividades de gestão. Para tanto, é necessário criar condições de legitimidade da atividade de planejamento e condições materiais para sua implementação. No caso em tela, foi possível observar alguns aspectos que podem contribuir para o alcance desse estado, apresentados por meio de plano de ação.

A proposta de ação, para iniciar o ciclo de aperfeiçoamento contínuo de integração entre o planejamento estratégico e as ações cotidianas, concentra-se em torno do envolvimento da gestão na adoção do planejamento estratégico como instrumento de gestão; designação de líderes, para facilitar o processo de elaboração, acompanhamento e avaliação do plano com a articulação de Reitoria e *Campi*, e promoção do planejamento participativo. As demais soluções surgirão em consequência dessas ações, à medida que o processo for sendo aperfeiçoado pelos novos ciclos de aprendizagem, promovidos pelo seu acompanhamento e revisão.

Em suma, o trabalho permitiu identificar os principais elementos críticos para implementação do planejamento estratégico, com foco em Instituições Federais de Ensino Superior, por meio da pesquisa bibliográfica, com o auxílio da análise de conteúdo. Na sequência, verificou-se a presença desses elementos para integração das ações do Campus Afogados da Ingazeira ao planejamento estratégico da Instituição e se estabeleceu um balanço dessa realidade com os resultados já apontados em relação ao planejamento estratégico em IFES, contemplando os objetivos da pesquisa em sua íntegra.

Dentre as limitações do trabalho, pode-se mencionar o fato de que foram realizadas entrevistas com servidores indicados no Plano de Ação 2015, do Campus Afogados da Ingazeira, como responsáveis pela execução do plano, fato que foi considerado positivo, pois proporcionou o entendimento da impressão dos responsáveis diretos pela execução do plano acerca do tema. Todavia, também representou uma limitação à pesquisa, pois os entrevistados possuem maior familiaridade apenas com a execução propriamente dita. Para ampliar os resultados, recomenda-se a realização de estudos futuros com a participação dos gestores mais próximos com o aspecto do plano em si.

As limitações encontradas não comprometeram fundamentalmente o alcance dos objetivos da pesquisa, pois o foco esteve tanto sobre o plano quanto sobre as ações realizadas. Ademais, foram adotadas medidas para redução das limitações encontradas, tendo em vista

que o plano foi consultado por meio da pesquisa documental, e as ações de execução, por meio da pesquisa de campo.

O estudo exploratório-descritivo proporcionou uma visão geral acerca dos elementos abordados e sua relação com a integração das ações ao planejamento estratégico. Todavia, recomenda-se a realização de estudos futuros acerca de cada um dos elementos críticos apontados, o que proporcionará melhores conclusões sobre os mesmos e de seu comportamento na instituição.

Com a finalidade de viabilizar a operacionalização do trabalho por meio de entrevistas, foram selecionados apenas os dez elementos críticos mais abordados na literatura. Entretanto, sugerem-se, para estudos futuros, uma abordagem acerca do comportamento dos de mais elementos nas Instituições de Ensino Superior.

A aplicação desta pesquisa em outras unidades também pode ser relevante, para fortalecer os resultados já explorados, tendo em vista sua contribuição, a fim de verificar como estes elementos afetam os demais *Campi* da instituição e permitir maior segurança na adoção das medidas necessárias para o aperfeiçoamento do processo de planejamento.

5. REFERÊNCIAS

ABREU, M. P. **O Processo de Planejamento em um Hospital Público e Universitário: o discurso e a prática.** 2006. 64f. Dissertação (Mestrado em Medicina Veterinária) - Escola de Veterinária da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

ALBANO, C. S.; GARCIA, F. T. O Impacto do Método e de Fatores Organizacionais no Processo de Planejamento Estratégico: estudo de caso em uma universidade federal. **Parc. Estrat.** Ed. Esp., Brasília-DF, v. 18, n° 37, p. 151-172, jul./dez., 2013.

ANDREAZZA, M. da S. **Competências: análise a partir do planejamento estratégico de um departamento de uma universidade federal.** 2013. 22f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

ARAÚJO, M. A. D. Planejamento Estratégico: um instrumental à disposição das universidades?. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.30, n. 4, p. 74-86, 1996.

ATHANÁZIO, M. M. **Processo de Planejamento Estratégico em Universidade Pública: o caso da Universidade Federal do Pará.** 2010. 154 f. Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão Públicas; Gestão Organizacional) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

BAENA, S. C. P. **O Alinhamento do Plano Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em uma Organização Universitária: possibilidades e limitações.** 2012. 169f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOLZAN, C. I. M.; LORENTZ, M. H. N.; MADRUGA, L. R. R. G. Análise da Evolução do Plano de Desenvolvimento Institucional na UFSM. **Revista de Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 11, n. 21, 2012, ISSN 1981-4747.

BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D. Uma Experiência de Planejamento Estratégico em Universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 63-76, 2001.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm>. Acesso em: 26 out. 2015.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia da Informação: um modelo operacional para implementação. **RAC**. v. 7, n. 3, p. 9-33, 2009.

BRYSON, J. M. A Strategic planning for public and non-profit organizations. **Pergamon Journals Ltd**, Great Britain, v. 21, n. 1, p. 73-81, 1988.

CAMARA, R. R. Análise de Conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Juiz de Fora, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013.

CARDOSO, C. I. X. S. et al. O Planejamento Estratégico como Instrumento de Mudança na Universidade Federal de Pernambuco. In: **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**, Mar del Plata, Argentina, 2015, ISBN 978-85-68618-01-1.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rev. e atual. 7ª reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, V. L. **Análise da Implementação do Planejamento Estratégico em Universidades Públicas Federais**: o caso da Universidade Federal do PAMPA. 2014. 215f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Santa Maria, 2014.

DIAS, T. C.; MAGALHAES, E. M. ; BARBOSA, T.R.C.G. . Elementos que Influenciam o Planejamento Estratégico em Universidades: Um Estudo de Caso. In: **II Encontro de Administração Pública e Governança (ENAPG)**, São Paulo: ANPAD, 2006.

ESTRADA, R. J. S. **Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. 2000. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

_____. **Os Rumos do Planejamento Estratégico nas Instituições Públicas de Ensino Superior**. In: **XXII ENEGEP**, Salvador - BA, 2001.

FALQUETO, J. M. Z. **A Implantação do Planejamento Estratégico em Universidades**: o caso da Universidade de Brasília. 2012. 192f. Dissertação (Mestrado em Profissional em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

FANTAUZZI, O. A. **Sistema de Planejamento Institucional da Universidade de Brasília**: uma análise no plano anual de atividades. 2009. 42f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

FDI. **O PDI como Instrumento de Gestão**: orientações para elaboração. 2013. Disponível em: <<http://pdi.ifpe.edu.br/wp-content/uploads/2014/09/Texto-O-PDI-como-ferramenta-de-gest%C3%A3o-orienta%C3%A7%C3%B5es-para-elabora%C3%A7%C3%A3o-1-1.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

FERNANDES, A. G. **Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública**: uma proposta de planejamento estratégico para o Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras. 2013. 192 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

FORPLAD – Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração – Comissão de Planejamento. **Planejamento Estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior**: proposta de processo participativo. Brasília, 1995.

GIACOBBO, Mauro. O Desafio da Implantação do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas. **Revista do Tribunal de Contas da União**. v. 28, n. 74, p. 73-105, Brasília, 1997.

GONÇALVES, E. L. Estrutura Organizacional do Hospital Moderno. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v. 8, n. 1, p. 80-90, São Paulo, 1998.

HARGER, A. C. **Planejamento Estratégico em Organização Universitária**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. 2011. 229f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

IFPE. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2009-2013**. Recife, 2009. Disponível em: <<http://200.133.17.86/pdi/wp-content/uploads/2014/09/PDI-IFPE-2009-2014.odt>>. Acesso em: 26 Jul. 2015.

_____. **Projeto Político Pedagógico Institucional - PPPI**. Recife, 2012. Disponível em: <<http://portal.ifpe.edu.br/o-ifpe/ensino/documentos-norteadores>>. Acesso em: 26 Jul. 2015.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2014-2018**. Recife, 2015. Disponível em: <<http://pdi.ifpe.edu.br/wp-content/uploads/2016/01/PDI-COMPLETO.pdf>>. Acesso em: 13 Abr. 2016.

_____. **O Campus**. Portal IFPE. Disponível em: <<http://www.ifpe.edu.br/campus/afogados/o-campus>>. Acesso em: 13 Abr. 2016a.

_____. **Histórico**. Portal IFPE. Disponível em: <<http://www.ifpe.edu.br/campus/afogados/o-campus/historico>>. Acesso em: 13 Abr. 2016b.

KOBUS, Mário. **Avaliação da Gestão do Planejamento da Universidade Federal de Santa Catarina, Utilizando a Metodologia Multicritérios de Apoio à Decisão - MCDA**. 2012. 197f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MAGALHÃES, A. C. **Os Rumos do Planejamento Estratégico nos Centros Federais de Educação Tecnológica**: um estudo de caso no CEFET-MG. 2009.133f. Dissertação (Mestrado em Educação)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6ª ed. 8ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005.

MÜLLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrado Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (Meio - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. 292f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

NETO, F. S.; FLÁVIO, H. J.; POLO, E. F. **A Adoção do Modelo de Planejamento Estratégico Situacional no Setor Público Brasileiro: um estudo de caso**. *O&S*. v. 13, n. 39, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceito, metodologia e práticas**. 32ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PALUDO, A. C.; PROCOPIUCK, M. **Planejamento Governamental: referencial teórico, conceitual e prático**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, J. F. **A Modernização Administrativa das Instituições Públicas Federais – A administração estratégica como um novo enfoque gerencial para o IBGE**. 1998. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, 1998.

PETRASSI, A. C. A.; BELLEN, H. M. V.; ALBERTON, L. **Do Planejamento à Avaliação: uma análise do processo de implementação da gestão estratégica em uma instituição federal de ensino superior**. In: **XIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas**, Buenos Aires, 2013.

PICCHIAI, D. **Planejamento Estratégico Aplicado à Gestão de Universidade Pública**. São Paulo: GVPesquisa, 2010.

_____. As Metas e os Indicadores no Processo de Planejamento: o caso de uma universidade pública. In: **XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Bento Gonçalves, 2012.

_____. **Planejamento Estratégico e seus Instrumentos Aplicados em uma Universidade Pública**. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista – UNIOESTE/MCR*, v. 13, n. 25, p.223-233, 2013. ISSN 1679-348X.

REBELO, L. M. B.; ERDMANN, R. H.; COELHO, C. S. R. **Contribuições da Teoria da Complexidade ao Processo de Planejamento Estratégico em Universidades**. Buenos Aires, Argentina: **III Colóquio Internacional sobre Gestión Universitária en América del Sur**, 2003.

SANTOS, G. S.. et al. **Planejamento em IFES: a experiência da UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia**. In: **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**, Mar del Plata, Argentina, 2015, ISBN 978-85-68618-01-1.

SANTOS, J. L. S. *et al.* **Modelo de Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública Brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas**. in: **IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária da América do Sul**, Florianópolis, 2009.

SILVA, A. H. *et al.* **Análise de conteúdo: fazemos o que dizemos? Um levantamento de estudos que dizem adotar a técnica**. in: **IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, Brasília, Nov. 2013.

SILVEIRA, E.W. *et al.* **Uma Experiência de Planejamento Estratégico no Contexto da Universidade Federal de Goiás.** in: **IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária da América do Sul**, Florianópolis, 2009.

SILVEIRA, D. T. CORDOVA, F. P. **A pesquisa Científica.** In: GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. (Org.). **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de. **Afinal o que é Planejamento Estratégico.** **Rev. adm. empresas.** São Paulo, v. 18. n. 2. p. 07-14, 1978.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de. **Análise Ambiental para o Planejamento Estratégico.** **Rev. adm. empresas.** São Paulo, v. 19, n. 2, p. 115-127, 1979.

VIDIGAL, F.; CAMPOS, L. W. **Do Planejamento Estratégico à Prática de Gestão na Universidade Pública: um estudo na UFG.** in: **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária -CIGU**, Mar del Plata, Argentina, 2015, ISBN 978-85-68618-01-1.

VIEIRA, F. S. **Avanços e desafios no planejamento do Sistema Único de Saúde.** **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 14, supl. 1, p. 1565-1577, Out. 2009.

YIN, R. K.; **Estudo de Caso: planejamento e métodos** / Trad. Daniel Grassi, 2 Ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA



MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE – PROFIAP/UFCEG
Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Ciências Jurídicas e Sociais

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

PERFIL

- 1) Qual seu nome: _____
- 2) Sexo: _____
- 3) Grau de escolaridade: _____
- 4) Cargo ocupado: _____
- 5) Há quanto tempo trabalha no IFPE? _____
- 6) Responde por algum Setor? _____
- 7) Qual função ocupada? _____
- 8) Há quanto tempo exerce a função atual? Ou por quanto tempo exerceu? _____

QUESTÕES GERAIS:

- 9 – De quais planos o IFPE se utiliza para orientar as ações realizadas?
- 10 – Qual a relação desses instrumentos de planejamento com as atividades do seu setor?
- 11 – No Campus Afogados, o que, na sua opinião, dificulta a implementação do planejamento? (circunstâncias, comportamentos, fatores externos e internos, da estrutura, etc)
- 12 – E o que facilita a implementação do planejamento?

QUESTÕES ESPECÍFICAS

Sistema de Informação

13 - A instituição dispõe de sistemas de informação ou banco de dados para auxiliar no desenvolvimento das atividades? Quais você conhece? Qual a função desses sistemas de informação, e como eles auxiliam no desenvolvimento de atividades do Campus?

14 - Algum dos sistemas de informação da instituição dá suporte às atividades de gestão? Em que aspectos?

15 - A instituição dispõe de algum sistema de informação específico para o gerenciamento do planejamento?

16 - Os sistemas de informação da instituição auxiliam na tomada de decisão? Em que aspectos?

17 - Você considera o sistema de informação existente eficaz para auxiliar no desenvolvimento das ações realizadas no Campus? E para o desenvolvimento de atividades de planejamento e gestão? Explique.

18 - Os Sistemas de informação existentes na organização, hoje, atuam mais como facilitador ou limitador, para elaboração e implementação do planejamento? Por quê?

***Know-how* para trabalhar com o planejamento estratégico**

19 - No Campus Afogados, a qualificação das pessoas é suficiente para o desenvolvimento eficaz das atividades? Há algum tipo de dificuldade por falta de capacitação?

20 - Você conhece o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFPE? Ele está relacionado às atividades realizadas pelo seu setor? Em que aspectos?

21 - No Campus, existem pessoas qualificadas que desempenham as atividades de coordenar, facilitar e assessorar o processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico?

22 - O conhecimento existente no Campus Afogados, hoje, atua mais como facilitador ou limitador para implementação do PE? Por quê?

Acompanhamento e Avaliação

23 - Existe algum acompanhamento das ações realizadas?

24 - Este acompanhamento verifica como essas ações contemplam o que foi planejado?

25 - Há instrumentos de acompanhamento para verificar o quanto do planejamento está sendo seguido? Existem parâmetros ou indicadores que apontem os resultados?

26 - Você considera eficaz o acompanhamento das ações?

27 - O “acompanhamento e avaliação” existentes na organização, hoje, atuam mais como facilitador ou limitador para implementação do PE? Por quê?

Cultura organizacional?

28 - Que aspectos da cultura organizacional, presente no Campus Afogados da Ingazeira, mais chamam sua atenção?

29 – Há, no Campus, uma cultura favorável ao processo de planejamento? As pessoas têm o hábito de participar do planejamento?

30 - A cultura que prevalece no Campus é receptiva a mudanças?

31 - A cultura organizacional do Campus Afogados é um facilitador ou limitador à implementação do planejamento estratégico? Por quê?

Participação no PE

32 - A elaboração do Planejamento Estratégico ocorre de forma participativa? Quem participa, e como ocorre o processo de participação?

33 - Que mecanismos são utilizados para que a comunidade acadêmica possa participar?

34 - As pessoas da comunidade acadêmica demonstram-se interessadas em participar da elaboração do planejamento?

35 - A participação existente, hoje, na organização, atua mais como facilitador ou limitador para implementação do PE? Por quê?

Natureza da organização

(Contextualizando...)

Cada organização possui características intrínsecas relacionadas à sua natureza e atividade a que se dedica. Pense numa loja de roupas e em quais características necessariamente parecem comuns a todas as lojas desse tipo - a forma de agir dos

colaboradores, a forma como ela se organiza para atender aos clientes, a forma como planeja e decide o futuro, as relações de poder e distribuição de atividades, etc.

Agora, pense num banco. A impressão é diferente em relação à loja de roupas, certo?

Agora, pense numa instituição como o INSS... Diferente, certo?

Agora, pense numa instituição de educação profissional e tecnológica... Esse tipo de organização também possui algumas características específicas que são inerentes à sua natureza organizacional.

36 - Nas Universidades, observou-se que a equipe é formada por profissionais especializados em determinadas áreas, fato que gera forte ênfase sobre a autoridade de natureza profissional. Essa situação também faz parte do contexto do IFPE Campus Afogados?

37 - As decisões, forma de trabalhar, etc... são centralizadas, ou cada profissional tem autonomia para escolher suas próprias prioridades e métodos de trabalho? Como funciona a relação do controle e supervisão do trabalho e da autonomia sobre o próprio trabalho?

38 - Como se dá a relação de demanda por autonomia desses profissionais e a necessidade de adotar um caminho central para o alcance dos objetivos da instituição?

39 - Existe uma percepção clara de qual seja a missão da instituição, ou coexistem diversas concepções de quais seriam os objetivos institucionais? Objetivos claros ou ambíguos e confusos?

40 - Há forte presença de conselhos e comissões na instituição? Elas possuem influência sobre os objetivos perseguidos pela instituição, sua forma de se organizar, de escolher prioridades, etc?

41 - Na sua opinião, que outras características intrínsecas à natureza de organizações de educação profissional e tecnológica fazem parte da realidade do Campus Afogados da Ingazeira?

42 - As características peculiares à natureza da organização atuam mais como facilitadoras ou limitadoras para implementação do PE? Por quê?

Estrutura organizacional

Pense na forma como os setores se distribuem, como a autoridade e responsabilidades são distribuídas, como os setores se comunicam e interagem, e como se dão as funções de cada parte com as demais e para com o todo.

43 - A estrutura do Campus Afogados possui distribuição clara da autoridade e responsabilidades? Há dúvidas sobre quem deve desempenhar essa ou aquela atividade?

44 - Com relação à estrutura organizacional do Campus Afogados, os setores trabalham, relacionam-se e articulam-se de maneira a viabilizar as atividades?

45 - A maneira como os setores estão estruturados atendem às necessidades da organização?

46 - Que características da estrutura são mais benéficas para a elaboração e implementação do planejamento? E quais são as maléficas?

47 - A forma como a estrutura organizacional está distribuída atualmente, no Campus Afogados, atua como facilitador ou limitador para implementação do PE? Por quê?

Questões Políticas

48 - Em que aspectos as questões políticas internas afetam as atividades no Campus?

49 - As questões políticas internas ocasionam a criação de grupos de pessoas distintos no Campus? Isso afeta o comprometimento de algumas pessoas com o sucesso do alcance dos objetivos planejados? Em que aspectos?

50 - Como você percebe a relação dos critérios de aspecto político e técnico meritocrático para escolha de pessoas que ocupam cargos específicos?

51 - Em que aspectos as questões políticas internas afetam a forma como o planejamento é definido e implementado?

52 - As pessoas que elaboram e acompanham o planejamento no Campus possuem autonomia e poder para implementá-lo ou conseguir o apoio dos demais setores neste empreendimento?

53 - As questões políticas existentes, hoje, na organização atuam mais como facilitador ou limitador para implementação do PE? Por quê?

Presença da liderança

54 - Há alguém ou algum setor que exerça a liderança na elaboração e implementação do planejamento no Campus? Ele(s) promove(m) a articulação entre setores e acompanhamento necessários para implementação do planejamento? Você poderia identificar,

no Campus, quem seriam os responsáveis pela liderança do processo de elaboração e implementação do Plano?

55 – Os gestores do IFPE, em nível de Reitoria, estão presentes na elaboração e acompanhamento necessários para o sucesso da elaboração e implementação do planejamento?

56 - A gestão do Campus está presente na elaboração e implementação do planejamento estratégico? Ela atua coordenando e acompanhando como processo de implementação está sendo realizado para que o planejamento saia do papel?

57 – A presença da liderança existente, hoje, no Campus, seja em gestores em nível de reitoria, de Campus ou de pessoas designadas para liderar o processo, atua mais como facilitador ou limitador para implementação do PE? Por quê?

Adoção do PE como instrumento de gestão

58 - Você considera que as ações realizadas pelo seu setor são mais voltadas à implementação do planejamento ou à gestão de demandas que surgem no dia a dia?

59 - O planejamento estratégico é implementado e acompanhado rotineiramente ou somente em períodos específicos?

60 - O planejamento estratégico está incorporado à rotina da instituição ou “rotina” e “planejamento” são objetos vistos distintamente e em momentos isolados?

61 - Na sua opinião, o planejamento estratégico é adotado pela instituição como um instrumento que norteia as ações e decisões tomadas no dia a dia, ou é esporadicamente consultado?

APÊNDICE B – CODIFICAÇÃO – ELEMENTOS CRÍTICOS

CODIFICAÇÃO – RELEVÂNCIA DOS ELEMENTOS CRÍTICOS POR TRABALHO ANALISADO (PONTUAÇÃO)																	
	Adoção do PE como instrumento de gestão	Análise e Alinhamento ambiental	Participação no PE	Comunicação	Definição Clara de Atribuições	Natureza da organização	Cultura organizacional	Questões políticas	Know-how para trabalhar o PE	Articulação entre Planejamento e Orçamento	Sistema de informação	Equipe Permanente para atividades do PE	Definição de Parâmetros medição de resultados	Acompanhamento e Avaliação	Presença da liderança	Estrutura Organizacional	Processos
Trabalho 01	1,6		1,2				36,6	25,6	21,2	1,6	6,8		13,2	12,4	21,6	26,8	
Trabalho 02	7,20		6,40			28,00	1,40	5,20					1,00	1,00			
Trabalho 03		1,00	6,80	1,40					18,40		30,00		2,20	3,20	7,40		
Trabalho 04			6,40	9,00			23,40	6,40	24,00		1,00			27,60		28,80	7,80
Trabalho 05			6,80			14,40	3,00				25,00			26,00	1,20		
Trabalho 06	33,60	18,80	111,20	2,40		18,00	9,20	3,20	37,20	6,40	80,00	52,80		51,00	7,20		2,00
Trabalho 07	3,20	2,00	11,20	3,20	16,80	1,00	21,20	16,40	8,40		72,80	5,60	15,60	40,00	2,00	77,60	18,80
Trabalho 08	7,20	3,60	54,60	57,60		90,00	36,60	38,40	48,60	45,60	39,00	2,20	11,20	38,80	22,80	30,00	
Trabalho 09	12,00		11,60	2,40	2,40		1,00	1,20	9,60		12,40	4,40		10,80	8,00	1,20	1,20
Trabalho 10				2,40							6,80		32,40	7,20			
Trabalho 11		9,20	9,60			2,60	15,00	19,80	2,40					4,00	26,40		
Trabalho 12			5,20	12,00			3,20		74,40		6,80				3,60		18,40
Trabalho 13							1,60				2,80					1,40	1,40
Trabalho 14	4,40	3,80	6,80	1,20	1,20	10,80	6,80	24,40	4,80		9,20	1,20	3,20	44,40	16,80	5,80	1,60
Trabalho 15	1,60		1,00			1,00	7,80	1,00	4,80	1,60	4,00				1,60	6,20	2,60
Trabalho 16																	
Trabalho 17	30,00	3,00				3,60	3,20	3,20	12,40		8,40	8,00				2,00	
Soma:	101	41	239	92	20	169	170	145	266	55	305	74	79	266	119	180	54
Nº de trabalhos que abordam o tema:	9	7	13	9	3	9	14	11	12	4	14	6	7	12	11	9	8
TOTAL	907	290	3104	824	61	1525	2380	1593	3194	221	4270	445	552	3197	1305	1618	430

CODIFICAÇÃO – RELEVÂNCIA DOS ELEMENTOS CRÍTICOS POR TRABALHO ANALISADO (PONTUAÇÃO PROPORCIONAL)

	Adoção do PE como instrumento de gestão	Análise e Alinhamento ambiental	Participação no PE	Comunicação	Definição Clara de Atribuições	Natureza da organização	Cultura organizacional	Questões políticas	Know-how para trabalhar o PE	Articulação entre Planejamento e Orçamento	Sistema de informação	Equipe Permanente para atividades do PE	Definição de Parâmetros de medição de resultados	Acompanhamento e Avaliação	Presença da liderança	Estrutura Organizacional	Processos
Trabalho 01	0,95		0,71				21,71	15,18	12,57	0,95	4,03		7,83	7,35	12,81	15,90	
Trabalho 02	14,34		12,75			55,78	2,79	10,36					1,99	1,99			
Trabalho 03		1,42	9,66	1,99					26,14		42,61		3,13	4,55	10,51		
Trabalho 04			4,76	6,70			17,41	4,76	17,86		0,74			20,54		21,43	5,80
Trabalho 05			8,90			18,85	3,93				32,72			34,03	1,57		
Trabalho 06	7,76	4,34	25,68	0,55		4,16	2,12	0,74	8,59	1,48	18,48	12,19		11,78	1,66		0,46
Trabalho 07	1,01	0,63	3,55	1,01	5,32	0,32	6,71	5,19	2,66		23,05	1,77	4,94	12,67	0,63	24,57	5,95
Trabalho 08	1,37	0,68	10,38	10,95		17,10	6,96	7,30	9,24	8,67	7,41	0,42	2,13	7,37	4,33	5,70	
Trabalho 09	15,35		14,83	3,07	3,07		1,28	1,53	12,28		15,86	5,63		13,81	10,23	1,53	1,53
Trabalho 10				4,92							13,93		66,39	14,75			
Trabalho 11		10,34	10,79			2,92	16,85	22,25	2,70					4,49	29,66		
Trabalho 12			4,21	9,71			2,59		60,19		5,50				2,91		14,89
Trabalho 13							22,22				38,89					19,44	19,44
Trabalho 14	3,01	2,60	4,64	0,82	0,82	7,38	4,64	16,67	3,28		6,28	0,82	2,19	30,33	11,48	3,96	1,09
Trabalho 15	4,82		3,01			3,01	23,49	3,01	14,46	4,82	12,05				4,82	18,67	7,83
Trabalho 16																	
Trabalho 17	40,65	4,07				4,88	4,34	4,34	16,80		11,38	10,84				2,71	
Soma :	89	24	114	40	9	114	137	91	187	16	233	32	89	164	91	114	57
Nº de trabalhos:	9	7	13	9	3	9	14	11	12	4	14	6	7	12	11	9	8
TOTAL	803	169	1480	357	28	1030	1919	1005	2241	64	3261	190	620	1964	997	1025	456

TRABALHOS ANALISADOS	
Trabalho 01	ESTRADA, R. J. S. Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. 2000. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
Trabalho 02	BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D. Uma Experiência de Planejamento Estratégico em Universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. RAP, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 63-76, 2001.
Trabalho 03	FANTAUZZI, O. A. Sistema de planejamento institucional da Universidade de Brasília: uma análise no plano anual de atividades. 2009. 42f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
Trabalho 04	SANTOS, J. L. S. Processo de Aprendizagem Organizacional durante a Implementação do Planejamento Estratégico na Universidade Federal de Alagoas. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
Trabalho 05	SILVEIRA, E.W. et al. Uma Experiência de Planejamento Estratégico no Contexto da Universidade Federal de Goiás. in: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária da América do Sul, Florianópolis, 2009.
Trabalho 06	ATHANÁZIO, M. M. Processo de planejamento estratégico em universidade pública: o caso da Universidade Federal do Pará. 2010. 154 f. Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão Públicas; Gestão Organizacional) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.
Trabalho 07	PICCHIAI, D. Planejamento estratégico aplicado à gestão de Universidade Pública. São Paulo: GVPesquisa, 2010.
Trabalho 08	FALQUETO, J. M. Z. A Implantação do Planejamento Estratégico em Universidades: o caso da Universidade de Brasília. 2012. 192f. Dissertação (Mestrado em Profissional em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, Brasília, 2012.
Trabalho 09	KOBUS, Mário. Avaliação da Gestão do Planejamento da Universidade Federal de Santa Catarina, Utilizando a Metodologia Multicritérios de Apoio à Decisão - MCDA. 2012. 197f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.
Trabalho 10	PICCHIAI, D. As Metas e os Indicadores no Processo de Planejamento: o caso de uma universidade pública. In: XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Bento Gonçalves, 2012.

Trabalho 11	ALBANO, C. S.; GARCIA, F. T. O impacto do método e de fatores organizacionais no processo de planejamento estratégico: estudo de caso em uma universidade federal. <i>Parc. Estrat. Ed. Esp.</i> , Brasília-DF, v. 18, nº 37, p. 151-172, jul./dez., 2013.
Trabalho 12	ANDREAZZA, M. da S. Competências: análise a partir do planejamento estratégico de um departamento de uma universidade federal. 2013. 22f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
Trabalho 13	PICCHIALI, D. Planejamento Estratégico e seus Instrumentos Aplicados em uma Universidade Pública. <i>Ciências Sociais Aplicadas em Revista – UNIOESTE/MCR</i> , v. 13, n. 25, p.223-233, 2013. ISSN 1679-348X.
Trabalho 14	COSTA, V. L. Análise da Implementação do Planejamento Estratégico em Universidades Públicas Federais: o caso da Universidade Federal do PAMPA. 2014. 215f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Santa Maria, 2014.
Trabalho 15	CARDOSO, C. I. X. S. et al. O Planejamento Estratégico como Instrumento de Mudança na Universidade Federal de Pernambuco. In: XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, Mar del Plata, Argentina, 2015, ISBN 978-85-68618-01-1.
Trabalho 16	SANTOS, G. S.. et al. Planejamento em IFES: a experiência da UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. In: XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, Mar del Plata, Argentina, 2015, ISBN 978-85-68618-01-1.
Trabalho 17	VIDIGAL, F.; CAMPOS, L. W. Do Planejamento Estratégico à Prática de Gestão na Universidade Pública: um estudo na UFG. in: XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária -CIGU, Mar del Plata, Argentina, 2015, ISBN 978-85-68618-01-1.